



Universidade de Brasília

BASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011 A 2015

Versão 1.0

VERSÃO PRELIMINAR

Maio, 2011

Dilma Rousseff

Presidente da República

Fernando Haddad

Ministro da Educação

Luiz Cláudio Costa

Secretária de Educação Superior

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Reitor: Prof. José Geraldo de Sousa Júnior

Vice-Reitor: Prof. João Batista de Sousa

Decana de Ensino de Graduação: Profa. Márcia Abrahão Moura

Decana de Pesquisa e Pós-Graduação: Profa. Denise Bomtempo Birche de Carvalho

Decano de Extensão: Prof. Oviromar Flores

Decano de Assuntos Comunitários: Prof. Eduardo Raupp Vargas

Decano de Administração: Prof. Pedro Murrieta Santos Neto

Decanato de Planejamento e Orçamento: Prof. Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha

Decanato de Gestão de Pessoas: Dra. Gilca Ribeiro Starling Diniz

BASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
2011 A 2015

Organização: Decanato de Planejamento e Orçamento

Estrutura do Modelo e Coordenação Geral da Oficina de Planejamento

Nair Aguiar Miranda – Economista

Revisão Técnica

Hélio Marcos Neiva – Diretor de Planejamento

Jorge Rodrigues Lima – Coordenador de Planejamento

Equipe da Diretoria de Planejamento do Decanato de Planejamento e Orçamento

Jorge Rodrigues Lima – Coordenador de Planejamento

Gláucia Lopes Luiz Evangelista - Economista

Kátia Maria Silva Boynard - Economista

Eliane dos Santos da Rocha - Administradora

Lindalva Lima Costa – Administradora

Filipe Pereira da Silva - Estatístico

Ana Carolina Rezende Costa - Administradora

Thaís Caroline da S. Dias– Estagiária Técnica

Flávia Fernandes Queiroz– Estagiária de Graduação

Laiza Cristina da Silva Barros – Prestadora de Serviço

Colaboração

Prof. José Marilson Martins Dantas – Doutorando em Contabilidade

Ereni Gontijo de Lima – Auditora

Paulo Pires – Analista de Sistemas

Projeto Gráfico

Decanato de Planejamento e Gestão - Mauro Pereira Bento

Participantes da Oficina de Planejamento para definição das Bases Estratégicas e Táticas para o PDI 2011 - 2015¹

Reitor: Prof. José Geraldo de Sousa Junior

Vice-Reitor: Prof. João Batista de Sousa

Decana de Ensino de Graduação: Profa Márcia Abrahão Moura

Representante da Decana de Ensino de Pós-Graduação: Profa Célia Guedini

Decano de Extensão: Prof. Oviromar Flores

Decano de Administração: Prof. Pedro Murrieta Santos Neto

Decana de Assuntos Comunitários: Profa Rachel Nunes da Cunha

¹ Oficina de Planejamento realizada em 9.7.2010.

Chefe de Gabinete do Reitor e do Vice-Reitor: Prof. Wellington Lourenço de Almeida

Procurador Jurídico: Prof. David Monteiro Diniz

Secretário de Planejamento: Hélio Marcos Neiva

Secretária de Gestão de Pessoas: Gilca Ribeiro Starling Diniz

Secretária de Comunicação: Ana Beatriz Magno

Secretário de Gestão Patrimonial: Prof. José Augusto Abreu Sá Fortes

Diretor do Centro de Informática: Prof. Jacir Luiz Bordim

Prefeito do Campus: Prof. Paulo César Marques da Silva

Diretor do Centro de Planejamento Oscar Niemayer: Alberto Alves de Faria

Assessor de Assuntos Internacionais: Ana Flávia Granja e Barros

Assessor do Reitor: Rafael Barbosa Moraes

Fundação Universidade de Brasília

Decanato de Planejamento e Orçamento

Campus Universitário Darcy Ribeiro – Asa Norte

Prédio da Reitoria, bloco B, 1º andar

CEP: 70.910-900 Brasília-DF, Brasil

Telefones: (61) 3273-3379/3307-2207

Telefax: (61) 3274-5915

<http://www.unb.br> – unb@unb.br – spl@unb.br

Unidades Acadêmicas e Administrativas que elaboraram a Análise Institucional²

Unidades	Sigla
Assessoria de Assuntos Internacionais	INT
Biblioteca Central	BCE
Centro Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico	CDT
Centro de Documentação da UnB	CEDOC
Centro de Educação a Distância	CEAD
Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares	CEAM
Centro de Excelência em Turismo	CET
Centro de Informática	CPD
Centro de Pesquisa e Opinião Pública	DATAUnB
Centro de Planejamento	CEPLAN
Centro de Produção Cultural e Educativa	CPCE
Centro de Referência em Conservação da Natureza e Recuperação de Áreas Degradadas	CRAD
Centro de Seleção e de Promoção de Eventos	CESPE
Centro Instituto de Física da Matéria Condensada	CIFMC
Decanato de Administração e Finanças	DAF
Decanato de Ensino de Graduação	DEG
Decanato de Extensão	DEX
Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação	DPP
Fac. de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Inf. e Documentação	FACE
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária	FAV
Faculdade de Ciências da Saúde	FS
Faculdade de Direito	FD
Faculdade de Educação	FE
Faculdade de Medicina	FMD
Faculdade de Planaltina	FUP
Faculdade de Tecnologia	FT
Faculdade do Gama	FGA
Fazenda Água Limpa	FAL
Hospital Universitário de Brasília	HUB
Instituto de Ciências Biológicas	IB
Instituto de Ciências Exatas	IE
Instituto de Ciências Sociais	ICS
Instituto de Geociências	IG
Instituto de Letras	IL
Instituto de Química	IQ
Prefeitura do Campus	PRC
Procuradoria Jurídica	PJU
Relações Internacionais	IREL
Secretaria de Administração Acadêmica	SAA
Secretaria de Comunicação	SECOM
Secretaria de Planejamento	SPL

² Até junho de 2010, 41 unidades elaboraram a Análise Situacional.

Apresentação

O Planejamento Estratégico da Universidade de Brasília, elaborado pela Administração Superior com ampla participação de gestores universitários das áreas acadêmica e administrativa e apreciação de colegiados superiores, constitui relevante instrumento de gestão por direcionar os rumos da Instituição, para o período que compreende o ciclo de 2011 a 2015.

As estratégias da UnB adotadas no processo de elaboração do planejamento estão alicerçadas em três pilares fundamentais para a construção do cenário organizacional: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. O primeiro estabelece a missão e elementos básicos do planejamento estratégico institucional para o próximo ciclo. O segundo associa as metas e indicadores de gestão aos objetivos a serem alcançados pelas áreas. Por último, no planejamento operacional, as unidades acadêmicas e administrativas integrantes do sistema de planejamento alinham suas propostas anuais aos fundamentos institucionais.

A definição do Planejamento Estratégico da UnB, por sua vez, teve início a partir de análise e diagnóstico institucional, mediante instrumento denominado Matriz SWOT, por meio do qual foram identificados as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e pontos fracos no âmbito da instituição, com envolvimento de 66 Unidades Acadêmicas e Administrativas.

Posteriormente, foi feito um trabalho sobre a análise da matriz SWOT, elaborada por Unidades Acadêmicas e Administrativas, utilizando técnicas de mineração de textos (*text mining*) aplicadas sobre as respostas da matriz SWOT, além da análise das missões de cada unidade participante, objetivando propiciar uma visão geral e uniformizar elementos semânticos para a conceitualização da missão da UnB, como um todo, conforme Anexo A. Os resultados obtidos subsidiaram os gestores da alta Administração da UnB na construção das Bases Estratégicas e Táticas para o PDI 2011 - 2015, cujos trabalhos deram início em julho de 2010, mediante a realização de Oficina de Planejamento, cuja consolidação consta do Anexo B.

Essa etapa do processo de planejamento foi fundamental na definição da missão da Universidade e de outros elementos estratégicos institucionais, de objetivos, metas e indicadores, que nortearão os rumos da Universidade, para os próximos cinco anos.

Para definição dos elementos básicos de planejamento, no nível tático, também aplicou-se, inicialmente, a Matriz SWOT às áreas gestoras estratégicas, assim como a matriz de impacto, fazendo-se associações entre as variáveis externas e internas, apontando-se resultados favoráveis e desfavoráveis do ambiente institucional (Anexo C), as quais contribuíram com a definição de metas e indicadores, alinhados aos objetivos estratégicos institucionais, para o quinquênio.

Contribuíram com a definição da atual estrutura de planejamento estratégico da UnB, assim como da revisão e adaptação do sistema de planejamento institucional, o relatório final de avaliação da gestão de meios – Gestão do Planejamento, Orçamento, Contabilidade e

Finanças, elaborado por equipe de pesquisa, constituída por professores e técnicos, externos e internos, sob a coordenação da Comissão de Reestruturação e Modernização da UnB, criada pelo Reitor, em 2009, e presidida pelo Vice-Reitor. Esse relatório originou-se de utilização, entre outras técnicas, de metodologia denominada MCDA (metodologia de multicritérios para apoiar a tomada de decisões), implicando, ainda, a aplicação de entrevistas a 66 gestores de unidades acadêmicas e administrativas, além de outras contribuições espontâneas originárias de diversos setores e áreas da Universidade, nos últimos anos.

Outro aspecto a considerar na concepção do novo modelo consiste na melhor definição de metas e indicadores institucionais a alcançar nos próximos cinco anos, mediante, fundamentalmente, a ação efetiva das unidades de ponta, ou seja, os Institutos e Faculdades.

Os elementos básicos do planejamento estratégico institucional, definidos para o quinquênio são: Foco, Missão, Valores, Visão, Desafios, Objetivos Estratégicos, Áreas e Projetos Estratégicos Institucionais que orientam todo o processo de planejamento institucional, nos níveis estratégico, tático e operacional. Adicionalmente, o modelo permite o monitoramento e a avaliação das metas estratégicas estabelecidas para os próximos cinco anos, além de introduzir a figura dos projetos estratégicos institucionais, de iniciativa da alta Administração, para atendimento de interesses coletivos da comunidade interna e externa.

A possibilidade de adequação anual do Plano proporciona um fluxo dinâmico ao processo de planejamento e permite aos gestores atingir as ações propostas.

O presente documento de definição de Bases Estratégicas e Táticas fundamenta a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o período de 2011 a 2015, instrumento legal e obrigatório para as Instituições de Ensino Superior, elaborado com expressiva participação da comunidade universitária, análise e deliberação por Colegiados Superiores da Universidade.

Por fim, a garantia de sucesso de todo o processo de planejamento requer esforços dos diversos atores na busca por um plano que agregue a melhoria da qualidade acadêmica e gestão administrativa, associada à incorporação dos valores institucionais, em benefício da sociedade, em geral.

Lista de Figuras

Figura 1:	Análise Ambiental - Matriz de Impacto – Pontos Fortes x Oportunidades e Ameaça.....	25
Figura 2:	Análise Ambiental: Matriz de Impacto – Pontos Fracos x Oportunidades e Ameaças	26
Figura 3:	Matriz de Impacto - Área de Ensino de Graduação: Pontos Fortes.....	95
Figura 4:	Matriz de Impacto - Área de Ensino de Graduação: Pontos Fracos e Resultado Final	96

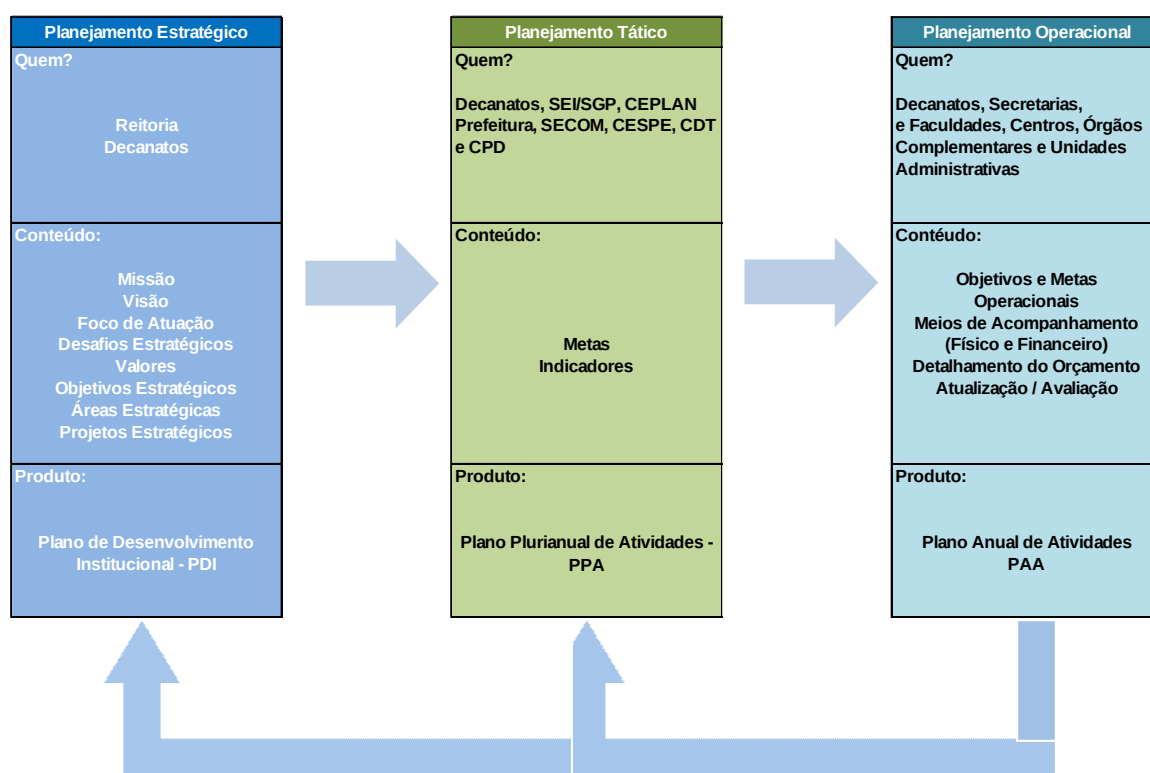
Sumário

1	Elementos Básicos do Planejamento Estratégico da UnB	11
1.1	Foco de atuação	12
1.2	Missão	12
1.3	Visão	12
1.4	Desafios Estratégicos	13
1.5	Valores.....	14
1.6	Objetivos Estratégicos	14
1.7	Áreas Estratégicas.....	15
1.8	Projetos Estratégicos Institucionais	16
2	Análise Situacional da UnB (Matriz SWOT).....	20
	Conclusão.....	38
	Glossário	39
	Referências.....	43
	ANEXO A.....	44
	ANEXO B.....	63
	ANEXO C.....	89

1 Elementos Básicos do Planejamento Estratégico da UnB

As Bases do Planejamento Estratégico da Universidade de Brasília, para construção de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), referente ao ciclo 2011-2015, foram definidas por gestores da Administração Superior e de áreas estratégicas da Instituição³, em Oficina de Planejamento, realizada no dia 09.07.2010, levando-se em consideração, principalmente, idéias básicas do documento “UnB do Século XXI”⁴ e o Diagnóstico Institucional/Matriz SWOT feito por gestores de Unidades Acadêmicas e Administrativas, no primeiro semestre de 2010.

Estrutura e Fluxo de Atualização do Planejamento Institucional da Universidade de Brasília



Fonte: Sistema de Planejamento Institucional, 2011 - 2015.

Nessa etapa do processo, foram definidos os elementos básicos de planejamento estratégico: foco, missão, visão, desafios estratégicos, valores, objetivos estratégicos, projetos

3 Participantes da Oficina de Planejamento: Reitor; Vice-Reitor; Decanos de Graduação, Pós-Graduação, Extensão, Administração, e Assuntos Comunitários; Chefe de Gabinete do Reitor; Assessor do Reitor (Rafael Barbosa Moraes) e Gestores das seguintes áreas: SPL, SRH, CPD, PJU, CEPLAN, PRC, SEI/SGP, SECOM e INT.

4 Programa de campanha da chapa do então candidato e atual Reitor, José Geraldo de Sousa Junior, 2008.

estratégicos institucionais, áreas estratégicas, metas e indicadores, os quais são apresentados nos itens seguintes.

Esses elementos se constituem instrumento relevante no processo de elaboração do planejamento tático das áreas gestoras, assim como na sustentação dos projetos e atividades propostos pelas Unidades.

1.1 Foco de atuação

Foco de atuação é entendido como o benefício que a sociedade e os usuários esperam receber da UnB. A clara definição do foco de atuação identifica o diferencial competitivo e os concorrentes da Instituição, orienta a atuação, a capacitação, a terceirização e o posicionamento estratégico.

Com a consolidação das propostas dos gestores para a elaboração do Planejamento Estratégico, o **Foco** de atuação da UnB é a “**construção e a disseminação do conhecimento**, atuando com competência acadêmica e compromisso social e buscando respostas para questões complexas”.

1.2 Missão

A missão da Universidade de Brasília está associada às suas finalidades essenciais (ensino, pesquisa e extensão) e aos princípios norteadores definidos em seu Estatuto.

Para o ciclo de planejamento 2011-2015, a **Missão** da Universidade de Brasília foi assim definida:

“Ser uma universidade comprometida com o saber e a busca de soluções de problemas do País e da sociedade, educando homens e mulheres para o compromisso com a ética, com os direitos humanos, o desenvolvimento socioeconômico sustentável, a produção de conhecimento científico, cultural e tecnológico, dentro de referenciais de excelência acadêmica e de transformação social”.

1.3 Visão

A Visão demonstra o que a comunidade universitária espera que seja a UnB. Em termos técnicos, a sua definição é construída pelo debate e apóia a parceria Universidade/docentes, técnicos e alunos na construção do futuro da Instituição. É um conceito essencial porque promove a inovação, constrói uma direção comum, reduz a dependência institucional de

lideranças identificadas, motiva e inspira a comunidade, orienta o planejamento, a ação e a implantação de mudanças, mobiliza para a qualidade, complementa a missão, orienta a definição de objetivos estratégicos e táticos e orienta investimentos.

Na perspectiva dos gestores, a **Visão** da UnB é “Ser uma das três maiores Universidades Federais do País e referência como:

- a) Instituição de excelência acadêmica, integrada internacionalmente às diversas áreas do conhecimento;
- b) inovadora na geração, disseminação, aplicação e gestão do conhecimento;
- c) padrão na gestão pública moderna, integradora, transparente e democrática;
- d) instituição humanizadora que ofereça à comunidade universitária qualidade de vida, infraestrutura adequada e boa relação entre as pessoas”.

1.4 Desafios Estratégicos

Os gestores da Administração Superior apontaram os seguintes **Desafios** que a Universidade se propõe a superar a fim de cumprir a sua visão de futuro:

1. Otimizar a gestão de pessoas por meio da recomposição do quadro permanente, ampliação das atividades de formação e capacitação, valorização dos servidores e criação de condições de trabalho atrativas.
2. Construir consensos necessários em torno da missão da universidade respeitando a diversidade ideológica: internalizar a utopia original, favorecer a coesão, compartilhar compromissos, superar a fragmentação e competitividade internas.
3. Ter programa permanente de tecnologia da informação que aumente e promova a modernização da gestão de processos e o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.
4. Superar os limites salariais dos servidores.
5. Implantar modelo de gestão voltado à superação dos limites burocráticos e da falta de objetividade na solução de problemas e ao reconhecimento dos espaços deliberativos institucionais.
6. Promover o reordenamento da ocupação espacial dos campi para distribuir adequadamente o crescimento da comunidade universitária.

7. Conquistar graus de autonomia que permitam maior liberdade na gestão dos recursos.
8. Promover a internacionalização da UnB com ênfase no intercâmbio científico, cultural e artístico e na mobilidade de estudantes, docentes e técnico-administrativos com vistas ao conhecimento multidisciplinar.

1.5 Valores

Os valores da Universidade foram definidos em conformidade com seus princípios estatutários e direcionam as ações institucionais para um padrão de comportamento individual e institucional voltado para o cumprimento da missão estratégica.

Os principais **Valores** identificados pelos gestores institucionais que orientam a atuação da comunidade e a gestão universitária são os seguintes:

- a) busca da autonomia institucional com transparência e responsabilidade social;
- b) ética e respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças;
- c) busca permanente da excelência em todos os campos de atuação da universidade;
- d) compromisso público com:
 - a democratização do acesso ao conhecimento;
 - o exercício da gestão compartilhada com corresponsabilidade solidária;
 - o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico local, nacional e global;
 - o mérito acadêmico vinculado à melhoria da qualidade de vida da sociedade;
 - a responsabilidade socioambiental e desenvolvimento sustentável;
- e) Universidade como espaço para a valorização de diálogo entre diferentes saberes;
- f) educação superior como um bem público diretamente vinculado ao projeto de país definido pela Constituição, e comprometido com as necessidades da sociedade.

1.6 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são o referencial do planejamento institucional, refletindo o que a Universidade procura atingir, no período, de forma que possam ser medidos, comparados e

avaliados, por meio de suas metas, no cumprimento da sua missão e alcance da visão esperada.

A alta Administração da Universidade de Brasília definiu sete grandes **objetivos**, que, alinhados à missão, à visão e aos valores institucionais, orientarão a construção de seu planejamento estratégico, conforme descritos a seguir:

1. Formar pessoas competentes e éticas, com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo.
2. Garantir condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade.
3. Aumentar a integração com a sociedade, ampliar o acesso da população à universidade e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural em âmbito loco - regional, nacional e internacional.
4. Implementar ações de apoio, integração, segurança e bem-estar da comunidade universitária.
5. Investir na melhoria da gestão de pessoas com respeito aos princípios de compartilhamento das decisões e das responsabilidades.
6. Ter excelência e transparência na comunicação institucional, em ações de Tecnologia da Informação, na gestão de meios⁵, do patrimônio e de processos.
7. Consolidar a expansão num contexto de Universidade multi-campi.

1.7 Áreas Estratégicas

A administração central definiu, durante o encontro, onze áreas estratégicas de acordo com a natureza e abrangência de atuação.

1. Ensino de Graduação
2. Ensino de Pós-Graduação
3. Pesquisa
4. Extensão

⁵ Gestão do Planejamento, Orçamento, Contabilidade, Finanças, Infraestrutura e Convênios e Contratos.

5. Assistência à Comunidade Universitária
6. Tecnologia de Informação e Comunicação
7. Planejamento e Gestão
8. Gestão ambiental, de obras e de espaço físico e segurança
9. Comunicação Institucional e Informações
10. Captação de Recursos, Prestação de Serviços e Gestão Patrimonial
11. Gestão de Pessoas

1.8 Projetos Estratégicos Institucionais

São projetos de iniciativa da alta Administração, com a finalidade de alcançar objetivos específicos, de grande interesse institucional, em benefício da comunidade universitária e da sociedade em geral, para desenvolvimento num período determinado.

Os projetos estratégicos institucionais propostos pelos gestores são apresentados a seguir:

1. Gestão compartilhada
2. Projeto: 50 anos da UnB.
3. Fortalecimento, Ampliação e Integração da Excelência Acadêmica
4. Consolidação da reestruturação institucional e da expansão da UnB⁶
5. Valorização dos trabalhadores da UnB
6. Renovação da Biblioteca Central (BCE) e das bibliotecas dos campi
7. Projeto Memória da UnB
8. Compromisso Ecológico
9. Adoção de novas tecnologias, atualização e integração de sistemas informatizados e da gestão e automação de processos institucionais para o desenvolvimento das áreas meio e fim
10. Apoio à estruturação do Hospital Universitário e a Unidades de apoio a atividades acadêmicas
11. Projeto de Atitudes Universitárias
12. Implementação de um Plano Institucional de Segurança
13. Implantação do Parque Científico e Tecnológico – PCTec – UnB

⁶Reestruturação, no sentido amplo (acadêmica, administrativa, organizacional, expansão/REUNI)



Síntese do Planejamento Estratégico e Tático da Universidade de Brasília

Missão	Visão	DESAFIOS ESTRATÉGICOS	VALORES
Ser uma universidade comprometida com o saber e a busca de soluções de problemas do País e da sociedade, educando homens e mulheres para o compromisso com a ética, com os direitos humanos, o desenvolvimento socioeconômico sustentável, a produção de conhecimento científico, cultural e tecnológico, dentro de referenciais de excelência acadêmica e de transformação social.	Ser uma das três maiores Universidades Federais do País e referência como:	1. Otimizar a gestão de pessoas por meio da recomposição do quadro permanente, ampliação das atividades de formação e capacitação, valorização dos servidores e criação de condições de trabalho atrativas.	a) busca da autonomia institucional com transparência e responsabilidade social;
	a) Instituição de excelência acadêmica, integrada internacionalmente às diversas áreas do conhecimento;	2. Construir consensos necessários em torno da missão da universidade respeitando a diversidade ideológica: internalizar a utopia original, favorecer a coesão, compartilhar compromissos, superar a fragmentação e competitividade internas.	b) ética e respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças;
	b) inovadora na geração, disseminação, aplicação e gestão do conhecimento;	3. Ter programa permanente de tecnologia da informação que aumente e promova a modernização da gestão de processos e o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.	c) busca permanente da excelência em todos os campos de atuação da universidade;
	c) padrão na gestão pública moderna, integradora, transparente e democrática;	4. Superar os limites salariais dos servidores.	d) compromisso público com:

Missão	Visão	DESAFIOS ESTRATÉGICOS	VALORES
Ser uma universidade comprometida com o saber e a busca de soluções de problemas do País e da sociedade, educando homens e mulheres para o compromisso com a ética, com os direitos humanos, o desenvolvimento socioeconômico sustentável, a produção de conhecimento científico, cultural e tecnológico, dentro de referenciais de excelência acadêmica e de transformação social.	d) instituição humanizadora que ofereça à comunidade universitária qualidade de vida, infraestrutura adequada e boa relação entre as pessoas	5. Implantar modelo de gestão voltado à superação dos limites burocráticos e da falta de objetividade na solução de problemas e ao reconhecimento dos espaços deliberativos institucionais.	- a democratização do acesso ao conhecimento;
		6. Promover o reordenamento da ocupação espacial dos campi para distribuir adequadamente o crescimento da comunidade universitária.	- o exercício da gestão compartilhada com corresponsabilidade solidária;
		7. Conquistar graus de autonomia que permitam maior liberdade na gestão dos recursos.	- o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico local, nacional e global;



Missão	Visão	DESAFIOS ESTRATÉGICOS	VALORES
		8. Promover a internacionalização da UnB com ênfase no intercâmbio científico, cultural e artístico e na mobilidade de estudantes, docentes e técnico-administrativos com vistas ao conhecimento multidisciplinar.	- o mérito acadêmico vinculado à melhoria da qualidade de vida da sociedade;
			- a responsabilidade socioambiental e desenvolvimento sustentável;
			e) Universidade como espaço para a valorização de diálogo entre diferentes saberes;
			f) educação superior como um bem público diretamente vinculado ao projeto de país definido pela Constituição, e comprometido com as necessidades da sociedade.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREA ESTRATÉGICA	PROJETOS ESTRATÉGICOS
1. Formar pessoas competentes e éticas, com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo.	1. Ensino de Graduação (DEG)	1. Gestão compartilhada
	2. Ensino de Pós-Graduação (DPP)	2. Projeto: 50 anos da UnB.
2. Garantir condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade	3. Pesquisa (DPP)	3. Fortalecimento, Ampliação e Integração da Excelência Acadêmica
3. Aumentar a integração com a sociedade, ampliar o acesso da população à universidade e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural em âmbito loco - regional, nacional e internacional.	4. Extensão (DEX)	4. Consolidação da reestruturação institucional e da expansão da UnB
4. Implementar políticas de apoio, integração e bem-estar da comunidade universitária.	5. Assistência à Comunidade Universitária (DAC)	5. Valorização dos trabalhadores da UnB
5. Investir na melhoria da gestão de pessoas com respeito aos princípios de compartilhamento das decisões e das responsabilidades.	6. Gestão de Pessoas (DGP)	6. Renovação da Biblioteca Central (BCE) e das bibliotecas dos campi
	7. Planejamento e Gestão (DPO)	7. Projeto Memória da UnB
	8. Tecnologia da Informação e Comunicação (DPO, CPD)	8. Compromisso Ecológico
	9. Comunicação Institucional e Informações (SECOM)	9. Adoção de novas tecnologias, atualização e integração de sistemas informatizados e da gestão e automação de processos institucionais para o desenvolvimento das áreas meio e fim
	10. Captação de Recursos, Prestação de Serviços e Gestão Patrimonial (CESPE, CDT, DAF, SGP/SEI)	10. Apoio à estruturação do Hospital Universitário e a Unidades de apoio a atividades acadêmicas
6. Ter excelência e transparência na comunicação institucional, em ações de Tecnologia da Informação, na gestão de meios, do patrimônio e de processos.	11. Gestão Ambiental, de Obras e de Espaço Físico e Segurança (DPO/CEPLAN, SGP/SEI, PRC, DAC, DAF)	11. Projeto de Atitudes Universitária
		12. Implementação de um Plano Institucional de Segurança
7. Consolidar a expansão num contexto de Universidade multi-campi.		13. Implantação do Parque Científico e Tecnológico - PCTec - UnB

2 Análise Situacional da UnB (Matriz SWOT)

A análise do ambiente organizacional⁷ foi feita, em uma primeira etapa, por gestores de unidades acadêmicas e administrativas que foram convidados a avaliar as características dos ambientes externos e internos a sua Unidade. Esse trabalho foi posteriormente compilado e apresentado aos participantes por meio de tabelas e gráficos (refira-se aos anexos deste documento) como um referencial de apoio para a construção das etapas do planejamento.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Por meio da Análise SWOT, os participantes da oficina de planejamento puderam visualizar a situação atual da Universidade, identificando as condições externas (oportunidades e ameaças) e internas (pontos fortes e fracos) que influenciam o seu desempenho. Uma vez identificadas, os gestores puderam traçar estratégias para fortalecer os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, bem como buscar caminhos para se alcançar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Além disso, esse instrumento auxilia os gestores a estabelecer os objetivos estratégicos institucionais.

Os resultados desse trabalho, após consolidação, são apresentados a seguir:

Ambiente Externo

Oportunidades

- a) facilidade de acesso a fontes de fomento e a financiadores nacionais e internacionais;
- b) localização da UnB na capital do País;
- c) imagem da Universidade: credibilidade e confiança;
- d) cenário nacional de ciência e tecnologia favorável ao fomento das atividades acadêmicas;
- e) economia em expansão com demanda por recursos humanos especializados;
- f) pressão externa por transparência;

Ameaças

⁷ A partir da avaliação do foco, da missão e dos princípios da organização, é feita a análise do ambiente interno e externo à organização. Esta análise consiste no uso de técnicas voltadas à identificação e ao monitoramento das variáveis competitivas que afetam o desempenho da Instituição

- a) descontinuidade da política de educação superior;
- b) perda de pessoal qualificado para outros órgãos públicos;
- c) limitações à autonomia universitária ou descontinuidade do processo de implantação;
- d) impactos negativos a imagem da UnB em face de sua atuação;
- e) inadequação dos marcos regulatórios para as IFES e de controle dos seus mecanismos de gestão;
- f) baixos salários;
- g) dificuldade de reposição de pessoal;
- h) sistema educacional não-inclusivo, restrito e de baixa qualidade;
- i) Redução de recursos orçamentários.

Ambiente Interno

Pontos Fortes

- j) qualidade acadêmica dos professores, estudantes e técnicos;
- k) capacidade de gerar e captar recursos e de fomento a atividades acadêmicas;
- l) o patrimônio imobiliário e histórico;
- m) infraestrutura e capacidade laboratorial instalada;
- n) criatividade e independência intelectual da comunidade;
- o) politização com comportamento proativo e ousado;
- p) processo interno de reestruturação e modernização;
- q) o orgulho do servidor de ser UnB;
- r) compromisso com boas práticas de gestão pública;
- s) comunicação social.

Pontos Fracos

- a) alta rotatividade de servidores, em função de baixos salários, capacitação insuficiente e precárias condições de trabalho;
- b) baixo envolvimento institucional dos servidores; falta de coesão interna e visão institucional e resistência a mudanças e ao funcionamento impessoal da Instituição;

- c) incapacidade gerencial: morosidade administrativa, falta de fluidez da informação, controle interno inadequado, negligência nos processos acadêmicos e descumprimento das decisões colegiadas;
- d) espaço físico e infraestrutura inadequados ou insuficientes em decorrência de problemas na gestão/manutenção do patrimônio;
- e) Tecnologia da Informação - Sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa desatualizados, ineficientes e desintegrados. Falta de documentação de processos, sistemas e procedimentos;
- f) esvaziamento do quadro de pessoal; diferenciação e precarização dos contratos de trabalho;
- g) comunicação institucional - falta de plano institucional;
- h) carência de política de sustentabilidade e gestão ambiental;
- i) necessidade de aprimoramento em cursos de graduação e pós-graduação.

Análise de Impacto da Matriz SWOT

A matriz estratégica da Universidade de Brasília, realizada no ano de 2010, considerou a metodologia SWOT que correlaciona os fatores internos, fortes ou fracos, com as condições externas, oportunas ou ameaçadoras, pontuados por gestores de áreas estratégicas da Universidade⁸, de acordo com o nível de impacto.

A partir da análise ambiental, realizada em cada quadrante da matriz, é possível identificar os elementos do ambiente que podem estimular ou comprometer o desenvolvimento institucional, além de orientar os gestores na tomada de decisão e construção do planejamento tático das áreas.

Cabe destacar os principais aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente o cenário institucional, a partir da ponderação atribuída pelos próprios gestores de área:

Primeiro quadrante relaciona as Oportunidades aos Pontos Fortes:

Esse segmento mostra o **Potencial Ofensivo** da Instituição, representado pelos elementos favoráveis interna e externamente, que, quando explorados, garantirão melhor posicionamento das ações da organização.

⁸ Reuniões realizadas nos dias 23 e 24 de agosto de 2010 com a participação dos gestores: Prof^a Márcia Abrahão Moura (DEG), Prof. Pedro Murrieta Santos Neto (DAF) e Prof. Wellington Lourenço de Almeida (Chefe de Gabinete), sob a coordenação da Secretaria de Planejamento.

A análise do resultado da matriz de impacto, a partir da ponderação atribuída, por gestores da Administração Superior, para definir o grau de correlação entre os elementos que compõem esse quadrante, aponta para a necessidade de se aproveitar a “Capacidade de gerar e captar recursos e de fomento a atividades acadêmicas (maior pontuação, 16 pontos)” para potencializar as oportunidades existentes que tratam da “Imagem da UnB - credibilidade e confiança (total: 26 pontos)” e da “Facilidade de acesso a fontes de fomento e a financiadores nacionais e internacionais (total: 22 pontos)”. Além disso, outros dois fatores internos exercem impacto significativo sobre o desenvolvimento das ações institucionais e podem impulsionar as oportunidades, com destaque para a “Qualidade acadêmica dos professores, estudantes e técnicos (total: 13 pontos)” e “Comunicação social (total: 13 pontos)”.

Segundo quadrante associa as Ameaças aos Pontos Fortes:

O **Potencial Defensivo**, apresentado nesse quadrante, revela que os pontos fortes podem constituir instrumento de defesa eficaz para reduzir os impactos negativos causados pelas ameaças.

Nesse caso, os gestores identificaram três ameaças significativas para o ambiente organizacional relacionadas à “Perda de pessoal qualificado para outros órgãos públicos (total: 25 pontos)”; “Descontinuidade da política de educação superior e redução do aporte de recursos (total: 24 pontos)”; e “Baixos salários e dificuldade de reposição de pessoal (total: 23 pontos)” e que podem ser minimizadas com reforço de ações potenciais voltadas à geração e captação de recursos e de fomento a atividades acadêmicas, comunicação social, qualidade acadêmica dos professores, estudantes e técnicos, e sentimento de orgulho dos servidores em ser UnB.

Um diagnóstico dos pontos fortes em relação ao ambiente externo, favorável ou não, mostra o expressivo impacto da capacidade institucional em gerar e captar recursos e de fomento a atividades acadêmicas.

Terceiro quadrante correlaciona as Oportunidades aos Pontos Fracos:

A **Debilidade Ofensiva** da Instituição apresentada neste quadrante evidencia quais os elementos que, superados internamente, permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento organizacional.

A análise desse quadrante permite sugerir que se estabeleçam estratégias que potencializem a utilização da imagem da UnB (total: 22 pontos) e o acesso a fontes de fomento e a financiadores (total: 21 pontos), de modo a neutralizar os pontos fracos, quais sejam a ausência de sistemas integrados e atualizados (total: 12 pontos), bem como dirimir os

problemas relacionados à comunicação institucional (total: 13 pontos), ineficiência gerencial, a morosidade administrativa (total: 12 pontos), além de instituir mecanismos que visem a estimular o envolvimento institucional dos servidores por meio de políticas que os incentivem a compartilhar a visão institucional e a eliminar barreiras naturais relacionadas à resistência pessoal e à aversão a mudanças (total: 12 pontos).

Quarto quadrante agrega as Ameaças e Pontos Fracos:

Nesse quadrante, apresentam-se as **Vulnerabilidades** institucionais, por agregar os elementos desfavoráveis internos/ externos e que podem comprometer o plano de gestão da Administração (alcance dos objetivos estratégicos institucionais).

Os gestores identificaram fatores desfavoráveis internos relacionados às ameaças. A análise desse quadrante mostra que a Alta rotatividade de servidores (total: 13 pontos) e o Esvaziamento do quadro de funcionários (total: 13 pontos) estão diretamente relacionados à Perda de pessoal qualificado para outros órgãos públicos (total: 22 pontos). No momento presente, por exemplo, pode-se dizer que, em termos de fatores causais para esta evasão, o impacto da perda da URP (que se apresentava na época) e a precarização dos contratos de trabalho, podem agravar de forma significativa o quadro vulnerável da Universidade.

Em síntese, a análise da matriz estratégica da Universidade de Brasília indica que, para alcançar os seus objetivos institucionais e materializar a visão definida pelos gestores, a UnB deverá orientar sua atuação para utilizar a imagem positiva da instituição e procurar ampliar o acesso a fontes de fomento e financiadores, oportunidades apontadas pelos gestores como as mais relevantes. Para tanto, o ponto forte, cuja exploração tende a trazer maior impacto ao desenvolvimento institucional, refere-se à Capacidade da UnB em gerar e captar recursos próprios. Os gestores destacaram, também, a necessidade de continuidade do processo interno de reestruturação e modernização da UnB. Por outro lado, a maior ameaça ao projeto de desenvolvimento institucional identificada pelos gestores refere-se à Perda de pessoal qualificado para outros órgãos públicos. O ponto fraco que poderá causar maior comprometimento dos planos iniciados está relacionado à Falta de um plano de comunicação institucional. Nesse sentido, ações efetivas deverão ser tomadas a fim de neutralizar os pontos fracos e reduzir os efeitos provocados pelas ameaças mediante as condições favoráveis do ambiente interno e externo. A relevância dos elementos supracitados recomenda que os gestores das áreas os considerem na definição de seu planejamento estratégico, ou seja, na definição de objetivos, metas e indicadores.

Apresenta-se, a seguir, a correlação dos elementos externos e internos, demonstrados na Matriz de Impacto.



Figura 1: Análise Ambiental - Matriz de Impacto – Pontos Fortes x Oportunidades e Ameaça

	Oportunidades							Ameaças							
Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 – Significativa 3 - Muito Significativa	acesso a fontes de fomento e a financiadores nacionais e internacionais	Localização da UnB na capital do País.	Imagem da Universidade: credibilidade e confiança nacional e internacional	ciência e tecnologia favorável ao fomento das com demanda por recursos humanos	Pressão externa por transparência	Total Oportunidade	política de educação superior e redução do período de formação pessoal qualificado para outros órgãos	autonomia universitária ou descontinuidade do processo de impactos negativos a imagem da universidade	regulatórios para as IFES e de controle dos seus salários e dificuldade de renovação	Total Ameaças	Total Impacto				
Pontos Fortes															
Qualidade acadêmica dos professores, estudantes e técnicos.	3	1	3	3	2	1	13	3	3	1	3	2	3	15	28
Capacidade de gerar e captar recursos e de fomento a atividades acadêmicas	3	3	3	3	3	1	16	3	3	2	3	3	3	17	33
O patrimônio imobiliário e histórico	1	3	2	1	1	2	10	2	1	2	3	1	1	10	20
Infraestrutura e capacidade laboratorial instalada	3	1	2	3	2	1	12	3	2	2	2	2	2	13	25
Criatividade e independência intelectual da comunidade	2	3	2	2	2	1	12	2	3	2	1	1	2	11	23
Politização com comportamento proativo e ousado	1	2	2	1	2	1	9	2	1	2	1	1	2	9	18
Processo interno de reestruturação e modernização	3	1	3	1	1	3	12	3	3	2	1	2	3	14	26
O orgulho do servidor de ser UnB	1	2	3	1	1	2	10	3	3	2	3	1	3	15	25
Compromisso com boas práticas de gestão pública	3	1	3	1	1	3	12	2	3	2	1	3	1	12	24
Comunicação social	2	2	3	2	1	3	13	1	3	3	3	2	3	15	28
Total Pontos Fortes	22	19	26	18	16	18	119	24	25	20	21	18	23	131	250



Figura 2: Análise Ambiental: Matriz de Impacto – Pontos Fracos x Oportunidades e Ameaças

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 – Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades							Ameaças							Total Ameaças	Total Impacto
	de fontes de fomento e a	Localização da UnB na capital	Imagem da Universidade e:	tecnologia favorável ao fomento	expansão com demanda por RH	Pressão externa por transparência	Total Oportunidades	dade da pol. de Ed. superior e redução de	pessoal qualificado para outros órgãos universitários a ou descontinuidade do	Impactos negativos a imagem da UnB	marcos regulatórios P/ IFES e de controle de salários e dificuldade de reposição					
Pontos Fracos																
Alta rotatividade de servidores, em função de baixos salários, capacitação insuficiente e precárias condições de trabalho.	3	2	2	1	2	1	11	2	3	2	2	1	3	13	24	
Baixo envolvimento institucional, dos servidores, falta de coesão interna e visão institucional e resistência a mudanças e ao funcionamento impessoal da Instituição	2	1	2	2	2	3	12	1	2	1	2	2	1	9	21	
Incapacidade gerencial: morosidade administrativa, falta de fluidez da informação, controle interno inadequado, negligência nos processos acadêmicos e descumprimento das decisões colegiadas.	2	1	3	2	1	3	12	1	2	2	3	2	1	11	23	
Espaço físico e infraestrutura inadequados ou insuficientes em decorrência de problemas na gestão/manutenção do patrimônio.	2	1	3	2	1	1	10	1	1	1	2	3	1	9	19	
TI - Sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa desatualizados, ineficientes e desintegrados. Falta de documentação de processos, sistemas e procedimentos.	3	1	2	2	1	3	12	2	3	2	2	2	1	12	24	
Esvaziamento do quadro de pessoal; diferenciação e precarização dos contratos de trabalho	3	2	2	1	2	1	11	2	3	2	2	1	3	13	24	
Comunicação institucional (falta de plano institucional)	2	1	3	2	2	3	13	1	3	2	3	2	1	12	25	
Carência de política de sustentabilidade e gestão ambiental	2	1	3	2	1	1	10	2	2	2	3	2	1	12	22	
Perfil do corpo técnico-administrativo com baixo índice de graduados e pós-graduados	2	1	2	2	2	1	10	3	3	2	1	1	3	13	23	
Total Pontos Fracos	21	11	22	16	14	17	101	15	22	16	20	16	15	104	205	
Total Impacto	43	30	48	34	30	35	220	39	47	36	41	34	38	235	455	



Planejamento Tático

O processo de elaboração do planejamento tático da Universidade de Brasília contou com a participação de todos os Decanatos, da Secretaria de Gestão Patrimonial, bem como da Prefeitura do Campus, do CESPE, do CDT, do CEPLAN e do CPD. Nessa etapa, baseado nas informações consolidadas do Planejamento Estratégico, essas áreas, após diversas reuniões, definiram as bases táticas para o ciclo de planejamento 2011 – 2015.

Os gestores responsáveis pelas áreas estratégicas elaboraram metas e indicadores táticos, bem como definiram sua forma de apresentação e a fonte dos dados para a coleta construção da base de dados.

Apresenta-se, a seguir, o detalhamento deste processo.



Área Estratégica: Ensino de Graduação			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Formar pessoas competentes e éticas, com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo	Decana de Graduação	Reduzir o número de vagas ociosas da graduação	(Número de vagas anuais ofertadas nos editais de TF calculadas conforme Resolução CEPE 1/2009 / Número de vagas anuais ofertadas para ingresso primário)*100
		Atingir a 5ª colocação entre as IFES no IGC até 2015	Colocação anual no IGC INEP em relação às IFES.
		Aumentar vagas anuais para ingresso primário na graduação para 8.494 em 2015	Número de vagas anuais ofertadas nos editais de ingresso primário
		Alcançar índice de matrículas projetadas em cursos presenciais de 39.892,4 em 2015	$MAT = \Sigma (\text{vagas de ingresso anuais em cursos presenciais} * \text{duração nominal} * (1 + \text{fator de retenção}))$
		Diplomar 5.500 alunos em cursos presenciais até 2015	Número de diplomas expedidos por ano em cursos presenciais
		Alcançar taxa de conclusão dos cursos de graduação (TCG) de 0,90 em 2015	Relação entre o total anual de diplomados nos cursos de graduação presenciais no ano X (DIP) e o total anual de vagas de ingresso oferecidas para ingresso primário (ING) no ano (X-4). $TCG = DIP / ING$
		Institucionalização completa da UAB	Número de cursos reconhecidos pelo MEC
		Ofertar regularmente todos os cursos de graduação a distância	Número de cursos ofertados/ano
		Implantar sistema de gestão da informação para todos os processos internos do DEG até 2012	(Número de processos informatizados / Número total de processos) * 100
		Concluir o PPPI até 2012	PPPI concluído
		Contribuir na ampliação 754 vagas de ingresso primário na graduação presencial na UnB até 2015, tendo como base o ingresso 2010.	Número de vagas anuais ofertadas nos editais de ingresso primário(PAS e Vestibular) deduzido do número de vagas ofertadas para ingresso primário em 2010
		Reduzir o tempo médio de conclusão dos cursos de graduação em dois semestres além do tempo mínimo de conclusão do curso até 2015	$(\Sigma \text{Número de semestres utilizados pelo aluno para se formar}) / \text{Número de alunos formados no curso}$
		Alcançar o índice de 90% de concluintes na graduação presencial no tempo mínimo até 2015.	$(\text{Número alunos formados no tempo mínimo definido para o curso} / \text{Número de alunos formados no curso}) * 100$



Área Estratégica: Pesquisa			
Área Estratégica	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Pesquisa	Decano de Pesquisa e Pós-Graduação	Elevar em 10% ao ano o número de patentes.	((Número de patentes criadas no ano / Total de patentes do ano anterior) -1)* 100
		Elevar em 10% ao ano o número de grupos de pesquisa certificados pela UnB.	((Número de grupos de pesquisa criados no ano / Total de grupos de pesquisa do ano anterior) -1)* 100
		Elevar o n. de projetos em iniciação científica.	((Número de projetos de iniciação científica aprovados / Total de projetos de iniciação científica do ano anterior) -1)* 100
		Elevar em 10% ao ano as bolsas PQ de pesquisadores da UnB.	(Número de bolsas PQ de pesquisadores da UnB criadas no ano / Total de bolsas PQ de pesquisadores da UnB do ano anterior)-1) *100
		Elevar em 10% o valor dos recursos para laboratórios de grupos de pesquisa captados por meio do Edital CT-INFRA/FINEP.	((Total de recursos captados por meio do Edital CT-INFRA-FINEP no ano / Total de recursos captados por meio do Edital CT-INFRA-FINEP do ano anterior)-1) *100
		Elevar em 10% o número de programas de pós-graduação participantes no Edital Pró-equipamentos/Capes.	((Número de programas de pós-graduação participantes no Edital Pró-equipamentos-Capes no ano / Número de programas de pós-graduação participantes no Edital Pró-equipamentos-Capes do ano anterior)-1) *100
		Elevar em 10% ate 2015 o número de docentes dos programas de pós-graduação nos Editais DPPUnB	((Número de docentes dos programas de pós-graduação no Edital de apoio a pesquisa do DPP no ano / Número de pesquisadores dos programas de pós-graduação no Edital de apoio a pesquisa do DPP do ano anterior)-1) *100
		Elevar em 10% ate 2015 o número de estudantes de pós-graduação participantes de Editais DPPUnB	((Número de estudantes de pós-graduação participantes no Edital de apoio a realização de pesquisa de campo no ano / Número de estudantes de pós-graduação participantes no Edital de apoio a realização de pesquisa de campo do ano anterior)-1) *100
		Elevar em 10% o número de pesquisadores dos programas de pós-graduação no Edital de inclusão de novos docentes na pesquisa, até 2015.	((Número de estudantes de pós-graduação participantes no Edital de apoio a realização de pesquisa de campo no ano / Número de estudantes de pós-graduação participantes no Edital de apoio a realização de pesquisa de campo do ano anterior)-1) *100



Área Estratégica: Ensino de Pós-Graduação			
Área Estratégica	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Ensino de Pós-Graduação	Decano de Pesquisa e Pós-Graduação	Reduzir a evasão geral da pós-graduação a índices inferiores 15% até 2015.	$(1 - (\text{TOTAL de alunos matriculados na pós-graduação da UnB no final no período} / \text{TOTAL de alunos matriculados na pós-graduação da UnB no início do período})) * 100$
		Ter 50% dos Programas de pós-graduação com avaliação superior a 4 no conceito CAPES até 2015.	TOTAL de cursos de pós-graduação com nota superior a 4 na avaliação da CAPES * 0.5
		Criar programa-curso de pós-graduação em nível de mestrado.	TOTAL de cursos de pós-graduação de mestrado existentes na UnB em 2010 + 10.
		Criar programa-curso de pós-graduação em nível de doutorado.	TOTAL de cursos de pós-graduação de doutorado existentes na UnB em 2010 + 10.
		Criar um curso de mestrado profissionalizante.	TOTAL de curso de mestrado profissionalizante existente em 2010 + 5.
		Elevar em 10% ao ano a produção científica (bibliográfica, técnica e artística) decorrentes das pesquisas realizadas, até 2015.	$((\text{TOTAL da produção científica (bibliográfica, técnica e artística) no ano} / \text{TOTAL da produção científica (bibliográfica, técnica e artística) do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 5% ao ano o número de produções indexadas no Qualis A Capes nacional e internacional, até 2015.	$((\text{TOTAL da produção indexada no Qualis A Capes nacional e internacional no ano} / \text{TOTAL da produção indexada no Qualis A Capes nacional e internacional do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 10% o valor dos recursos para os editais de fomento do DPP, por ano, até 2015.	$((\text{TOTAL de recursos para os editais de fomento do DPP no ano} / \text{TOTAL de recursos para os editais de fomento do DPP do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 10% o número de docentes e discentes dos programas de pós-graduação no Edital de participação em eventos científicos nacionais e internacionais, até 2015.	$((\text{Número de docentes e discentes dos programas de pós-graduação no Edital de participação em eventos científicos nacionais e internacionais no ano} / \text{Número de docentes e discentes dos programas de pós-graduação no Edital de participação em eventos científicos nacionais e internacionais do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 10% o número de discentes de pós-graduação, participantes do Edital de apoio à reprodução de dissertação/tese, a cada ano, até 2015.	$((\text{Número de discentes de pós-graduação participantes do Edital de apoio à reprodução de dissertação/tese no ano} / \text{Número de discentes de pós-graduação participantes do Edital de apoio à reprodução de dissertação/tese do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 10%, a cada ano, o número de bolsas de mestrado e doutorado, das agências de fomento, CNPq e Capes, até 2015.	$((\text{Número de bolsas de mestrado e doutorado das agências de fomento CNPq e Capes no ano} / \text{Número de bolsas de mestrado e doutorado das agências de fomento CNPq e Capes do ano anterior}) - 1) * 100$
		Criar um curso de especialização (<i>latu sensu</i>).	$((\text{TOTAL de cursos de especialização (latu sensu) no ano} / \text{TOTAL de cursos de especialização (latu sensu) do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 10% a participação de estudantes de pós-graduação no Programa PDEE (doutorado sanduiche), até 2015.	$((\text{Número de estudantes de pós-graduação no Programa PDEE no ano} / \text{Número de estudantes de pós-graduação no Programa PDEE do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 10% a participação de docentes/pesquisadores visitantes nacionais e internacionais nos programas de pós-graduação, a cada ano, até 2015.	$((\text{Número de docentes/pesquisadores visitantes nacionais e internacionais nos programas de pós-graduação no ano} / \text{Número de docentes/pesquisadores visitantes nacionais e internacionais nos programas de pós-graduação do ano anterior}) - 1) * 100$
		Elevar em 10% a participação de pós-doutorados nos programas de pós-graduação, a cada ano, até 2015.	$((\text{Número de pós-doutorados nos programas de pós-graduação no ano} / \text{Número de pós-doutorados nos programas de pós-graduação do ano anterior}) - 1) * 100$



Área Estratégica: Assistência à Comunidade Universitária			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Implementar políticas de apoio, integração e bem-estar da comunidade universitária	Decano de Assuntos Comunitários	Ampliar em 2,5% por semestre a quantidade de estudantes atendidos pelo Programa de Assistência Estudantil	$[(\text{Quantidade de estudantes atendidos no semestre corrente} / \text{Quantidade de estudantes atendidos pelo PAE no semestre anterior}) - 1] * 100$

Área Estratégica: Captação de Recursos, Prestação de Serviços e Gestão Patrimonial			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Ter excelência e transparência na comunicação institucional, em ações de Tecnologia da Informação, na gestão de meios, do patrimônio e de processos	SGP	Maximizar em até 10% a captação de recursos com consequente minimização de renúncia de receita até 2015	$[(\text{Receita no ano} / \text{Receita no ano de 2010}) - 1] * 100$
	Decano de Administração	Elaborar e submeter à aprovação a política patrimonial da UnB até dez 2011.	Documento da Política Patrimonial elaborado e submetido à aprovação
	Decano de Administração	Elaborar e submeter plano de Gestão do Patrimônio da UnB, até dez/2012	Documento do Plano de Gestão Patrimonial submetido à aprovação
	Decano de Administração	Implementar os Planos internos das áreas responsáveis pela gestão do patrimônio da FUB até 2015.	$(\text{No. de planos internos de gestão patrimonial implementados} / \text{No. de planos internos de gestão patrimonial a implementar em 2010}) * 100$

Área Estratégica: Comunicação Institucional e Informações			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Ter excelência e transparência na comunicação institucional, em ações de Tecnologia da Informação, na gestão de meios, do patrimônio e de processos	Decano de Planejamento e Orçamento	Elaborar um novo plano orientador da UnB até 2011.	Plano orientador da UnB concluído e aprovado
	SECOM	Elaboração e lançamento do Portal de Ciência da Universidade até 2015.	Portal concluído, aprovado e em funcionamento
	SECOM	Ampliação dos canais de comunicação com a sociedade	Novos produtos de comunicação implementados



Área Estratégica: Tecnologia da Informação e Comunicação			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Ter excelência e transparência na comunicação institucional, em ações de Tecnologia da Informação, na gestão de meios, do patrimônio e de processos	Decano de Planejamento e Orçamento	Reestruturar organizacionalmente o CPD até 2011	Unidade reestruturada
		Revisar e integrar 100% dos atuais sistemas informatizados até dez/2015.	(Número de sistemas revisados e integrados/ Número de sistemas a revisar e integrar em 2010) * 100

Área Estratégica: Gestão Ambiental, de Obras e de Espaço Físico e Segurança			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Consolidar a expansão num contexto de Universidade multi-campi.	Decano de Administração	Concluir as obras aprovadas no Plano de Obras da UnB até 2015.	(Quantidade de obras concluídas e registradas no SPIUNET/ Quantidade de obras aprovadas no Plano de Obras)*100
		Concluir as obras aprovadas no Plano de Obras da UnB até 2015.	(Quantidade de obras concluídas e registradas no SPIUNET/ Quantidade de obras aprovadas no Plano de Obras)*100
		Concluir as reformas planejadas até 2015.	(Quantidade de reformas concluídas/ Quantidade de reformas previstas)*100
		Concluir as obras aprovadas no Plano de Obras da UnB até 2015.	(Quantidade de obras concluídas e registrada no SPIUNET/ Quantidade de obras aprovadas no Plano de Obras)*100



Área Estratégica: Extensão			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Aumentar a integração com a sociedade, ampliar o acesso da população à universidade e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural em âmbito local - regional, nacional e internacional.	Decano de Extensão	Elevar em 10% ao ano a quantidade de projetos-atividade de extensão	$[(\text{Quantidade de projetos de extensão criados no ano} / \text{Quantidade de projetos-atividade de extensão ano anterior}) - 1] * 100$
		Elevar em 10% ao ano a quantidade de projetos de extensão de ação contínua	$[\text{Quantidade de projetos de extensão de ação contínua} / \text{Quantidade de projetos de ação contínua do ano anterior} - 1] * 100$
		Elevar em 20% ao ano a quantidade de estudantes extensionistas	$[(\text{Quantidade de estudantes extensionistas} / \text{Quantidade de estudantes do ano anterior}) - 1] * 100$
		Elevar em 20% ao ano a quantidade de docentes extensionistas	$[(\text{Quantidade de docentes extensionistas} / \text{Quantidade de docentes do ano anterior}) - 1] * 100$
		Elevar em 20% ao ano a quantidade de técnicos extensionistas	$[\text{Quantidade de técnicos extensionistas no ano} / \text{Quantidade de técnicos do ano anterior} - 1] * 100$
		Elevar em 10% por ano a quantidade de participantes em atividades de extensão	$[(\text{Quantidade de participantes em atividades de extensão no ano} / \text{Quantidade de participantes em atividades de extensão do ano anterior}) - 1] * 100$
		Ampliar em 10% por ano o número de parcerias com organizações governamentais e não governamentais	$[(\text{Número de parcerias firmadas} / \text{Número de parcerias do ano anterior}) - 1] * 100$
		Criar pelo menos um pólo avançado de extensão por ano	Número de pólos avançados de extensão criados no ano
		Elevar em 5% por semestre o número de disciplinas ofertadas pelo DEX	$[(\text{Número de disciplinas ofertadas pelo Decanato de Extensão no semestre} / \text{Total de disciplinas ofertadas no semestre anterior}) - 1] * 100$
		Cumprir o dispositivo legal de destinação de 10% da carga horária para atividades de extensão por todos os cursos de graduação	$[(\text{Número de Cursos que destinam 10\% da carga horária p/ atividades de extensão} / \text{Número total de cursos que devem destinar 10\% da carga horária às atividades de extensão}) - 1] * 100$
		Elevar em 10% ao ano o valor da bolsa PIBEX	$[(\text{Valor da bolsa PIBEX do ano atual} / \text{valor da bolsa PIBEX do ano anterior}) - 1] * 100$
		Elevar em 50% o fomento aos PEACs	$[(\text{Valor do fomento do ano atual} / \text{valor do fomento do ano anterior}) - 1] * 100$



Área Estratégica: Planejamento e Gestão			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Ter excelência e transparência na comunicação institucional, em ações de Tecnologia da Informação, na gestão de meios, do patrimônio e de processos.	SGP	Aprovar a proposta de fusão da SEI/SGP até 2012	Resolução de aprovação pelo órgão competente
		Providenciar espaço físico adequado ao funcionamento da Secretaria (SGP) até 2015	Secretaria instalada em novo ambiente físico
	Decano de Planejamento e Orçamento	Identificar e modernizar todos os processos organizações das unidades até 2015.	(Nº de unidades com processos identificados e modernizados / total de unidades com processos a identificar e modernizarem 2010) *100
		Revisar e modernizar o modelo de Gestão Orçamentária	Manual técnico atualizado anualmente.
		Revisar e modernizar o modelo de Planejamento Institucional.	Manual técnico atualizado anualmente.
		Revisar e modernizar o modelo de Custos Institucional.	Manual técnico atualizado anualmente.
		Revisar e modernizar o sistema de Avaliação e Informação Institucional	Manual técnico atualizado anualmente.
		Aprovar todos os regimentos internos das unidades até 2015.	[(Regimentos internos das unidades aprovados / Total de regimentos das unidades a aprovar em 2010)] * 100
		Desenvolver projetos/atividades relacionados às atividades da unidade em compatibilidade com objetivos institucionais	(Quantidade de projetos/atividades concluídos/ Quantidade de projetos/atividades previstos)*100



Área Estratégica: Gestão de Pessoas			
Objetivo Estratégico	Gestor do Indicador	Metas	Indicadores
Investir na melhoria da gestão de pessoas com respeito aos princípios de compartilhamento das decisões e das responsabilidades.	Decana de Gestão de Pessoas	Desenvolver e implementar ações relacionadas ao desenvolvimento e gestão de pessoas no âmbito da UnB	Nº de servidores(Técnico-Administrativos e Docentes) atendidos pelas ações implementadas / Total de servidores (Técnico-Administrativos e Docentes)
		Capacitar 80% dos técnicos até o nível IV na Categoria A	Nº de servidores Técnico-.Administrativos em nível IV Categoria A / Total de servidores Técnico-Administrativos Categoria A
		Capacitar 80% dos técnicos até o nível IV na Categoria B	Nº de servidores Técnico-.Administrativos em nível IV Categoria B / Total de servidores Técnico- Administrativos Categoria B
		Qualificar 95% do corpo docente com doutorado	$[(\text{Nº de docentes doutores} + \text{Nº de Doutorandos}) / \text{Total de docentes}] * 100$
		Capacitar 80% dos técnicos até o nível IV na Categoria C	Nº de servidores Técnico-.Administrativos em nível IV Categoria C / Total de servidores Técnico- Administrativos Categoria C
		Capacitar 80% dos técnicos até o nível IV na Categoria D	Nº de servidores Técnico-.Administrativos em nível IV Categoria D / Total de servidores Técnico- Administrativos Categoria D
		Capacitar 80% dos técnicos até o nível IV na Categoria E	Nº de servidores Técnico-.Administrativos em nível IV Categoria E / Total de servidores Técnico- Administrativos Categoria E
		Qualificar com ensino médio 100% dos servidores técnico-administrativos até 2015.	$[(\text{Nº técnico-administrativos com ensino médio} / \text{Total de técnico-administrativos})] * 100$
		Qualificar com curso de graduação 70% dos servidores técnico-administrativos até 2015.	$[(\text{Nº técnicos com graduação} / \text{Total de técnicos})] * 100$
		Qualificar com curso de pós-graduação (lato e stricto sensu) 70% dos servidores técnico-administrativos até 2015.	$[(\text{Nº técnicos com pós-graduação} / \text{Total de técnicos})] * 100$
		Estimar/Sugerir a necessidade de servidores Técnico-administrativos o de Nível Médio	Número de Servidores Técnico-administrativos de Nível Médio contratados
		Estimar/Sugerir a necessidade de servidores Técnico-administrativos de Nível Superior	Número de Servidores Técnico-administrativos de Nível Superior contratados
		Estimar/Sugerir a necessidade de Docentes com Doutorado	Número de Docentes com doutorado contratados
		Estimar/Sugerir a necessidade de Docentes com Mestrado	Número de Docentes com Mestrado contratados

Elaboração de Planos Plurianuais e Anuais

O Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO) sugere que, na elaboração dos planos, os gestores sigam as seguintes orientações:

- Fazer com que a ação de planejar seja um momento de reflexão para todos os integrantes da unidade. Rever o passado, identificar aspectos positivos e negativos, externos e internos são, sem sombra de dúvidas, um dos momentos mais significativos da atividade de planejar.
- Estimular a participação de representantes de todos os segmentos nas discussões e nas definições de prioridades da Unidade.
- Definir uma agenda para a elaboração dos Planos, evitando a dispersão dos interessados em participar do processo de planejamento e o esvaziamento dos projetos anunciados.
- Adotar técnicas de discussão que estimulem a participação de todos e contribuam para o enriquecimento.
- Procurar o apoio técnico da Diretoria de Planejamento (DPL) do Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO) e solicitar visitas técnicas e orientações.
- Contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento institucional. Enviar críticas e apresentar sugestões que facilitem o trabalho dos gestores e de suas equipes e dêem mais transparência ao processo de gestão universitária.

Os Planos Plurianuais e Anuais de unidades acadêmicas e administrativas são elaborados em três etapas: realização do Diagnóstico, definição do Planejamento Plurianual e o detalhamento de metas e da necessidade de recursos. O cumprimento das três etapas exige o preenchimento de formulários integrantes de sistema eletrônico implantado e gerido pela Diretoria de Planejamento.

É importante lembrar que a UnB definiu 7 objetivos estratégicos que orientam a gestão e o planejamento de toda a Universidade. A gestão do planejamento é feita por 10 Áreas Estratégicas (AE) definidas a partir da análise do diagnóstico (ver gráfico a seguir). A cada Área estão associadas diretrizes e metas específicas, que orientam a elaboração dos Planos Plurianuais das Unidades e que serão monitoradas por indicadores.



Estrutura Matricial do Sistema de Planejamento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREA ESTRATÉGICA
1. Formar pessoas competentes e éticas, com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo.	1. Ensino de Graduação
	2. Ensino de Pós-Graduação
2. Garantir condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade	3. Pesquisa
3. Aumentar a integração com a sociedade, ampliar o acesso da população à universidade e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural em âmbito loco - regional, nacional e internacional.	4. Extensão
4. Implementar políticas de apoio, integração e bem-estar da comunidade universitária.	5. Assistência à Comunidade Universitária
5. Investir na melhoria da gestão de pessoas com respeito aos princípios de compartilhamento das decisões e das responsabilidades.	6. Gestão de Pessoas
6. Ter excelência e transparência na comunicação institucional, em ações de Tecnologia da Informação, na gestão de meios, do patrimônio e de processos.	7. Planejamento e Gestão
	8. Tecnologia da Informação e Comunicação
	9. Comunicação Institucional e Informações
	10. Captação de Recursos, Prestação de Serviços e Gestão Patrimonial
7. Consolidar a expansão num contexto de Universidade multi-campi.	11. Gestão Ambiental, de Obras e de Espaço Físico e Segurança

Conclusão

O presente documento, elaborado pela Reitoria, Decanatos e outras áreas estratégicas, a partir de amplo diagnóstico institucional (Matriz SWOT), com participação de Unidades Acadêmicas e Administrativas, e de uma oficina de planejamento, que contou com a participação de gestores da alta Administração, define Bases Estratégicas e Táticas, visando à construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB, para o período de 2011 a 2015.

As Bases Estratégicas e Táticas constituem-se em etapa importante do processo de planejamento institucional por definir elementos básicos estratégicos, como: a Missão, o Foco, a Visão, os Desafios, os Valores, os Objetivos Estratégicos e Táticos, as Áreas Estratégicas e os Projetos Estratégicos Institucionais.

Esses elementos básicos de planejamento objetivam, ainda, orientar as áreas gestoras, na definição do planejamento, no nível tático, e as Unidades Acadêmicas e Administrativas, no nível operacional, constituindo-se, ao final, no documento Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, para o ciclo 2011 a 2015, com participação e envolvimento de toda a comunidade universitária, cuja conclusão está prevista para o mês de julho do corrente ano, para submissão à análise e aprovação final do Conselho Universitário.

Glossário

Administração Estratégica: um processo de gestão do relacionamento de uma organização com o seu ambiente. Compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudança (1).

Ambiente: conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema considerado. Também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno (2).

Ameaças: fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de prejudicar, substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou os objetivos permanentes da organização (3).

Área Estratégica: são aquelas áreas que delineiam os traços gerais do Plano de Gestão da Organização (5).

Atores: são os agentes, grupos, organizações, comunidades envolvidos ou afetados por decisões para planejar e gerenciar (6).

Cenário Organizacional: é aquele composto por fatores do ambiente externo, “macroambientes” e fatores internos, como “microambientes” (6)

Controle Estratégico: a modificação de um projeto estratégico a partir da avaliação da contribuição à empresa e à estratégia da instituição ao longo de toda sua duração (1).

Debilidade Ofensiva: é o fato que permite evidenciar quais os elementos que, superados internamente, permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento organizacional (5).

Desafio: realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exija esforço extra e represente a modificação de uma situação, bem como contribua para que seja alcançada uma situação desejável. Representa a quantificação do objetivo, com o correspondente prazo para realização (2).

Desafio Estratégico: é uma ferramenta de administração utilizada para definir, avaliar um grupo onde se reflitam sobre como situações caminham nas organizações e para projetar ações para um futuro melhor (6)

Diretrizes: conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da instituição (2).

Efetividade: refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo (2).

Eficácia: medida do rendimento global do sistema. É fazer o que é preciso ser feito. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para alcance dos objetivos globais da instituição (2).

Eficiência: medida do rendimento individual dos componentes do sistema. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados (2).

Estratégia: caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da instituição perante seu ambiente (2).

Estrutura Matricial: é um modelo de estrutura organizacional utilizado por organizações que trabalham orientadas por projetos, por um determinado período de, onde um projeto agrega vários elementos funcionais (6)

Excelência Acadêmica: manter o padrão da qualidade dos programas acadêmicos abrangendo a sensibilidade social. Reflete-se na confiança que a sociedade civil, governos e diferentes entidades demonstram depositar nas Instituições que as praticam (6)

Indicador: É o parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual. O indicador permite quantificar um processo (5).

Meta: etapa que é realizada para o alcance do objetivo, do desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe (2).

Missão: é a razão maior da existência de uma organização. É a função permanente da organização no contexto da sociedade. É o que a sociedade espera que a organização cumpra. É algo que legitima socialmente a organização (3).

Foco de Atuação: é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente (4.)

Foco de Atuação: é o entendimento do benefício que a sociedade e os usuários esperam recebe. Neste caso específico da UnB é conhecimento, o saber (5)

Impacto: impressão causada pelo efeito de uma ação forte. Um fato de repercussão (7)

Matriz SWOT: é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma Instituição (8)

Objetivos: são resultados que a instituição precisa alcançar em prazos determinados para concretizar sua visão, sendo competitiva no ambiente atual e futuro (4).

Oportunidades: fenômeno ou condição externa, atual ou potencial, capaz de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou dos objetivos permanentes da organização (3).

Pilares: são os princípios definidores da estratégia para desenvolver uma ação, são elementos de suporte (6).

Planejamento: identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a maior concentração de esforços e recursos da organização (2).

Planejamento Estratégico: processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (2).

Planejamento Operacional: formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da instituição (2).

Planejamento Tático: metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da instituição (2).

Plano: formulação do produto final da utilização de determinada metodologia. Documento formal que consolida as informações, atividades e decisões envolvidas no processo (2).

Plano de Ação: corresponde ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.) (2).

Pontos Fortes: característica interna, atual ou potencial que auxilia, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos permanentes da organização (3).

Pontos Fracos: característica ou deficiência interna, atual ou potencial, que dificulta substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos permanentes da organização (3).

Postura Estratégica: caminho ou ação para cumprir sua missão. Representa uma escolha consciente de uma das alternativas possíveis, respeitando a realidade da empresa em

determinados períodos de tempo, tendo em vista seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças identificadas (2).

Potencial Ofensivo: é representado pelos elementos favoráveis interna e externamente, que uma vez explorados, garantirão melhor posicionamento das ações da organização (5)

Potencial Defensivo: ação que revela que os pontos fortes podem constituir instrumento de defesa eficaz para reduzir os impactos negativos causados pelas ameaças (5)

Princípios: são os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da organização no cumprimento da sua Missão (10)

Princípio: São os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da instituição no cumprimento da sua Missão (4).

Programa: conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior (2).

Projeto: trabalho a ser executado, com responsabilidade de execução, resultado esperado com quantificação de benefícios e prazo de execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamento, bem como as áreas envolvidas e necessárias ao seu desenvolvimento (2).

Projeto Estratégico Institucional: é aquele projeto de iniciativa da alta administração que visa a alcançar objetivos específicos, de alto interesse institucional, em benefício da comunidade universitária e da sociedade em geral, para o desenvolvimento num determinado período (5).

Sistema: conjunto de partes interdependentes e interagentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com objetivo e função (2).

Sistema de Informação Gerencial: processo de transformação de dados ou informações que são utilizadas no processo decisório (2).

Valores: expressão que exprime qualidade, importância, valia inestimável (8)

Visão: identifica os limites que os principais responsáveis pela instituição conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (2).

Vulnerabilidades: são situações, que por agregar os elementos desfavoráveis internos/externos que podem comprometer o plano de gestão da Administração, ou seja, o alcance dos objetivos estratégicos institucionais (5)

Referências

_____. Presidência da República. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 03/05/2011.

_____. Presidência da República. Decreto n. 3.860 de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 03/05/2011.

_____. Presidência da República. Decreto n. 5.773 de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 03/05/2011.

_____. Presidência da República. *Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15/6/2009.

Oficina de Planejamento Estratégico, 2010, Brasília. Consolidação dos Elementos Estratégicos para a Construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, 2011 a 2015.

PORTO, Rondon de Andrade. Relatório de Análise de Matriz SWOT da UnB 2010 por meio da técnica de Mineração de Textos (*Text Mining*).

MAXIMIANO, Antonio. *Introdução à Administração.*, São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

FUB. Fundação Universidade de Brasília. *Bases do Planejamento Estratégico e Tático 2006 a 2010*, 2007.

_____. Fundação Universidade de Brasília. *Manual de Planejamento 2011 = 2015*, 20011.

_____. *Estatuto e Regimento Geral*. Brasília, 2008.

_____. *Plano de Reestruturação e Expansão da Universidade de Brasília 2008-2012*. Brasília, 2008.

ANEXO A

Apresentamos a seguir os resultados do trabalho realizado pelo pesquisador Rondon de Andrade Porto que analisou as respostas do diagnóstico institucional providas por 41 unidades⁹ acadêmicas e administrativas em 2010. O conteúdo em questão refere-se à Missão, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças e Sugestões para elaboração e acompanhamento do Sistema de Planejamento Institucional.

Com base nas informações do diagnóstico, o pesquisador identificou as similaridades existentes nas respostas fornecidas e, por meio da técnica de mineração de textos (*text mining*), as agrupou de modo que os gestores tivessem uma percepção consolidada da UnB à luz das contribuições fornecidas pelos gestores das áreas administrativas e acadêmicas.

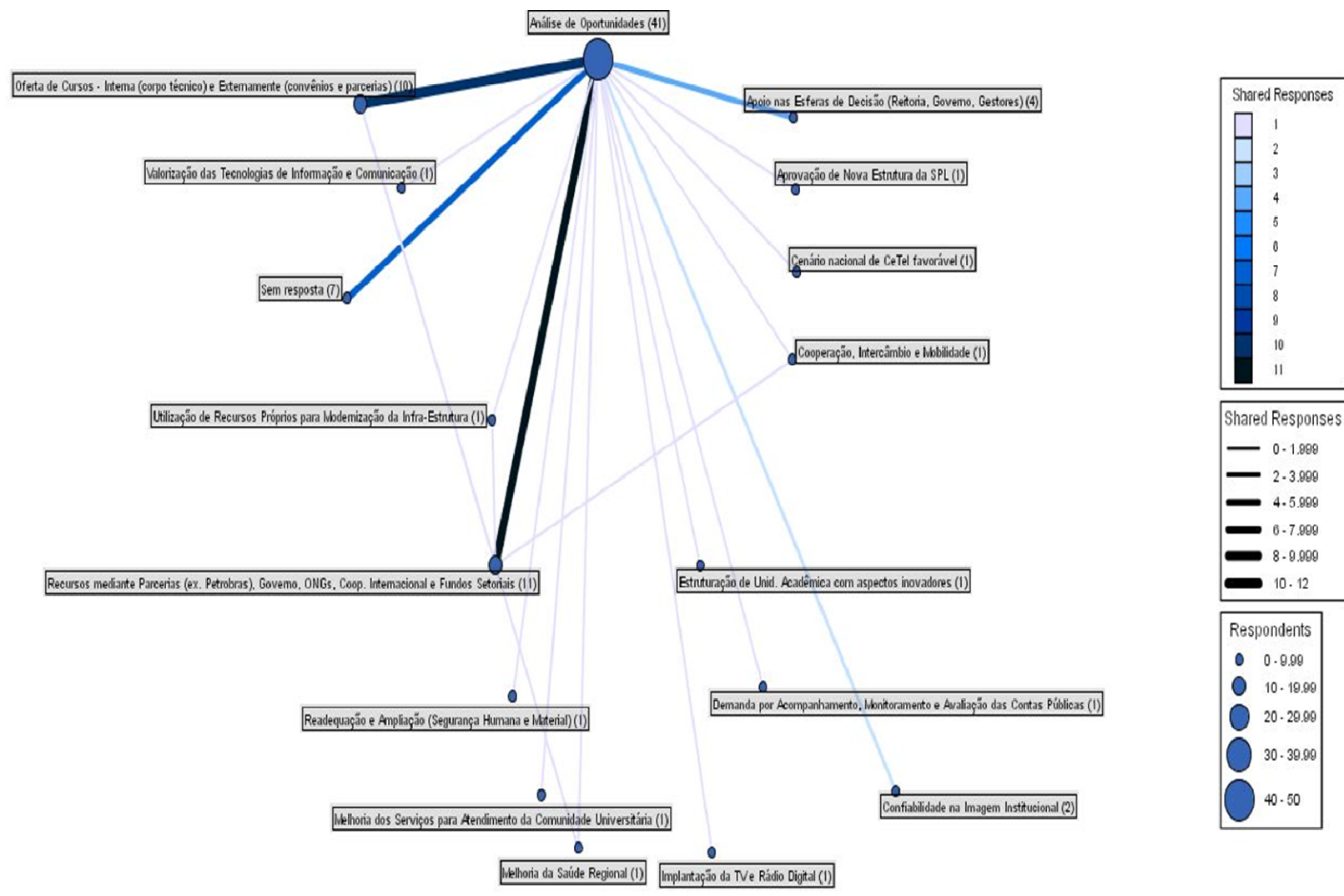
⁹ A relação dos respondentes está disponível no final deste documento.



Oportunidades

Tabela 1.1 – Análise de Oportunidades

Category	Bar	Selection %	Respondents	Total %
Análise de Oportunidades		100.0	41	100.0
Recursos mediante Parcerias (ex. Petrobras), Governo, ONGs, Coop. Internacional e Fundos Setoriais		26.8	11	26.8
Oferta de Cursos - Interna (corpo técnico) e Externamente (convênios e parcerias)		24.4	10	24.4
Sem resposta		17.1	7	17.1
Apoio nas Esferas de Decisão (Reitoria, Governo, Gestores)		9.8	4	9.8
Confiabilidade na Imagem Institucional		4.9	2	4.9
Valorização das Tecnologias de Informação e Comunicação		2.4	1	2.4
Cenário nacional de CeTel favorável		2.4	1	2.4
Implantação da TV e Rádio Digital		2.4	1	2.4
Melhoria da Saúde Regional		2.4	1	2.4
Readequação e Ampliação (Segurança Humana e Material)		2.4	1	2.4
Estruturação de Unid. Acadêmica com aspectos inovadores		2.4	1	2.4
Cooperação, Intercâmbio e Mobilidade		2.4	1	2.4
Aprovação de Nova Estrutura da SPL		2.4	1	2.4
Utilização de Recursos Próprios para Modernização da Infra-Estrutura		2.4	1	2.4
Demanda por Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação das Contas Públicas		2.4	1	2.4
Melhoria dos Serviços para Atendimento da Comunidade Universitária		2.4	1	2.4

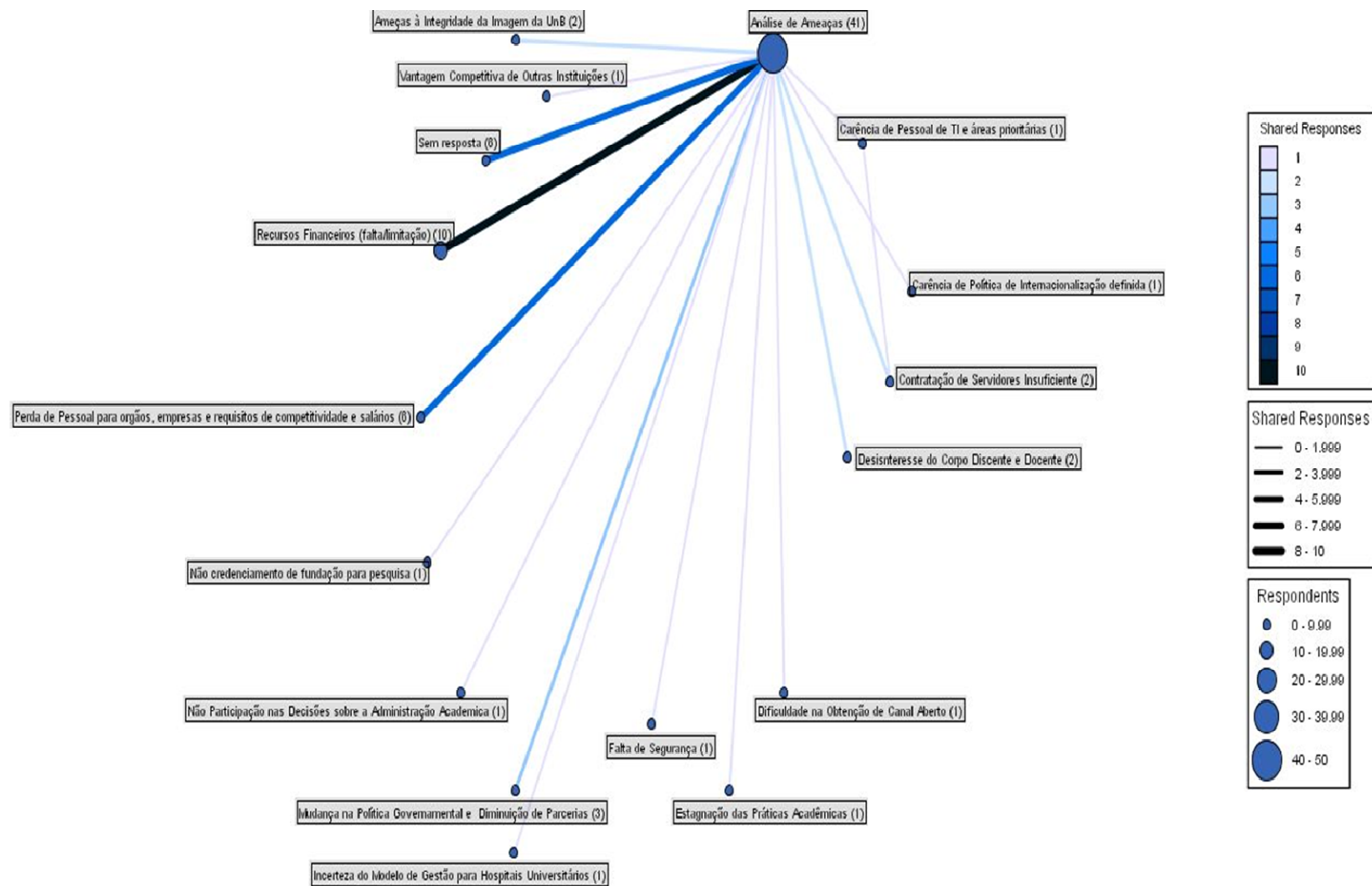




Ameaças

Tabela 2. – Análise de Ameaças

Category	Bar	Selection %	Respondents	Total %
Análise de Ameaças		100.0	41	100.0
Recursos Financeiros (falta/limitação)		24.4	10	24.4
Sem resposta		14.6	6	14.6
Perda de Pessoal para órgãos, empresas e requisitos de competitividade e salários		14.6	6	14.6
Mudança na Política Governamental e Diminuição de Parcerias		7.3	3	7.3
Desinteresse do Corpo Discente e Docente		4.9	2	4.9
Ameaças à Integridade da Imagem da UnB		4.9	2	4.9
Contratação de Servidores Insuficiente		4.9	2	4.9
Incerteza do Modelo de Gestão para Hospitais Universitários		2.4	1	2.4
Não Participação nas Decisões sobre a Administração Acadêmica		2.4	1	2.4
Não credenciamento de fundação para pesquisa		2.4	1	2.4
Carência de Política de Internacionalização definida		2.4	1	2.4
Carência de Pessoal de TI e áreas prioritárias		2.4	1	2.4
Dificuldade na Obtenção de Canal Aberto		2.4	1	2.4
Vantagem Competitiva de Outras Instituições		2.4	1	2.4
Estagnação das Práticas Acadêmicas		2.4	1	2.4
Falta de Segurança		2.4	1	2.4

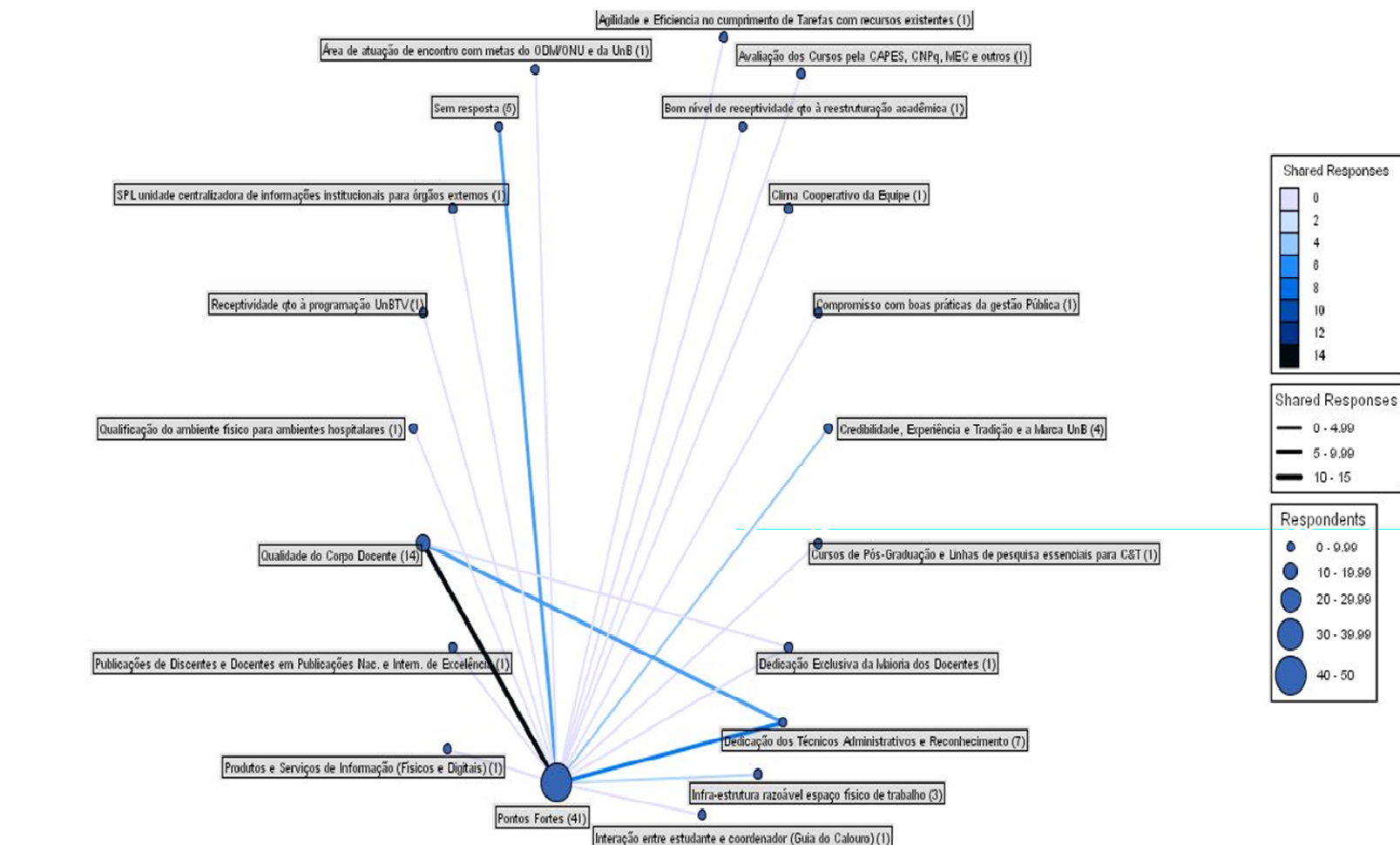




Pontos Fortes

Tabela 3. – Pontos Fortes

Category	Bar	Selection %	Respondents	Total % ▼
Pontos Fortes		100.0	41	100.0
Qualidade do Corpo Docente		34.1	14	34.1
Dedicação dos Técnicos Administrativos e Reconhecimento		17.1	7	17.1
Sem resposta		12.2	5	12.2
Credibilidade, Experiência e Tradição e a Marca UnB		9.8	4	9.8
Infra-estrutura razoável espaço físico de trabalho		7.3	3	7.3
Compromisso com boas práticas da gestão Pública		2.4	1	2.4
Produtos e Serviços de Informação (Físicos e Digitais)		2.4	1	2.4
Agilidade e Eficiência no cumprimento de Tarefas com recursos existentes		2.4	1	2.4
Clima Cooperativo da Equipe		2.4	1	2.4
Cursos de Pós-Graduação e Linhas de pesquisa essenciais para C&T		2.4	1	2.4
SPL unidade centralizadora de informações institucionais para órgãos externos		2.4	1	2.4
Avaliação dos Cursos pela CAPES, CNPq, MEC e outros		2.4	1	2.4
Interação entre estudante e coordenador (Guia do Calouro)		2.4	1	2.4
Publicações de Discentes e Docentes em Publicações Nac. e Intern. de Excelência		2.4	1	2.4
Área de atuação de encontro com metas do ODM/ONU e da UnB		2.4	1	2.4
Receptividade qto à programação UnBTV		2.4	1	2.4
Bom nível de receptividade qto à reestruturação acadêmica		2.4	1	2.4
Dedicação Exclusiva da Maioria dos Docentes		2.4	1	2.4
Qualificação do ambiente físico para ambientes hospitalares		2.4	1	2.4

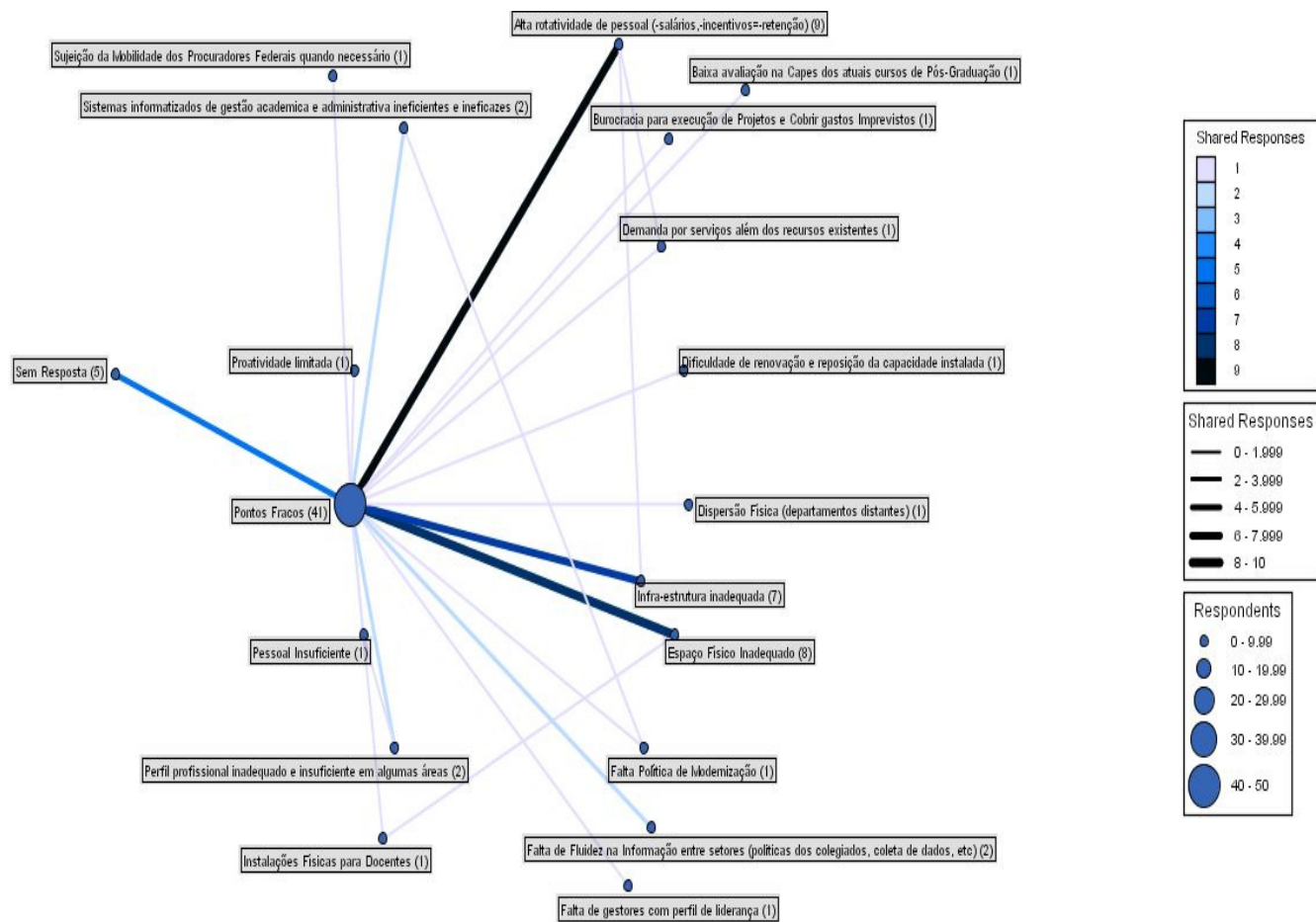




Pontos Fracos

Tabela 4. Pontos Fracos

Category	Bar	Selection % ▾	Respondents	Total %
Pontos Fracos		100.0	41	100.0
Alta rotatividade de pessoal (-salários,-incentivos=-retenção)		22.0	9	22.0
Espaço Físico Inadequado		19.5	8	19.5
Infra-estrutura inadequada		17.1	7	17.1
Sem Resposta		12.2	5	12.2
Falta de Fluidez na Informação entre setores (políticas dos colegiados, coleta de dados, etc)		4.9	2	4.9
Sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa ineficientes e ineficazes		4.9	2	4.9
Perfil profissional inadequado e insuficiente em algumas áreas		4.9	2	4.9
Instalações Físicas para Docentes		2.4	1	2.4
Baixa avaliação na Capes dos atuais cursos de Pós-Graduação		2.4	1	2.4
Proatividade limitada		2.4	1	2.4
Sujeição da Mobilidade dos Procuradores Federais quando necessário		2.4	1	2.4
Falta Política de Modernização		2.4	1	2.4
Falta de gestores com perfil de liderança		2.4	1	2.4
Burocracia para execução de Projetos e Cobrir gastos Imprevistos		2.4	1	2.4
Dificuldade de renovação e reposição da capacidade instalada		2.4	1	2.4
Pessoal Insuficiente		2.4	1	2.4
Demanda por serviços além dos recursos existentes		2.4	1	2.4
Dispersão Física (departamentos distantes)		2.4	1	2.4

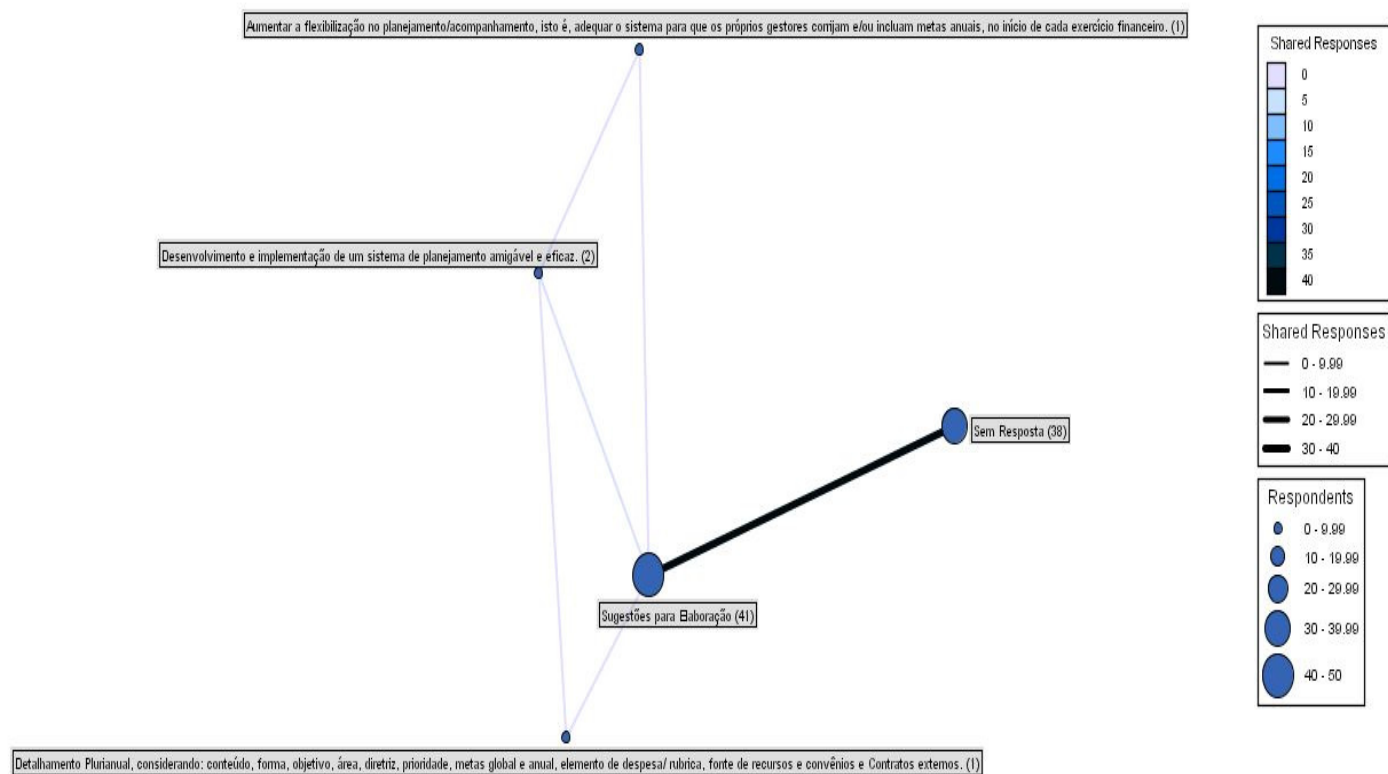




Sugestões para Elaboração.

Tabela 5. – Sugestões para Elaboração

Category	Bar	Selection %	Respondents	Total %
Sugestões para Elaboração		100.0	41	100.0
Sem Resposta		92.7	38	92.7
Desenvolvimento e implementação de um sistema de planejamento amigável e eficaz.		4.9	2	4.9
Aumentar a flexibilização no planejamento/acompanhamento, isto é, adequar o sistema para que os próprios gestores corrijam e/ou...		2.4	1	2.4
Detalhamento Plurianual, considerando: conteúdo, forma, objetivo, área, diretriz, prioridade, metas global e anual, elemento de desp...		2.4	1	2.4

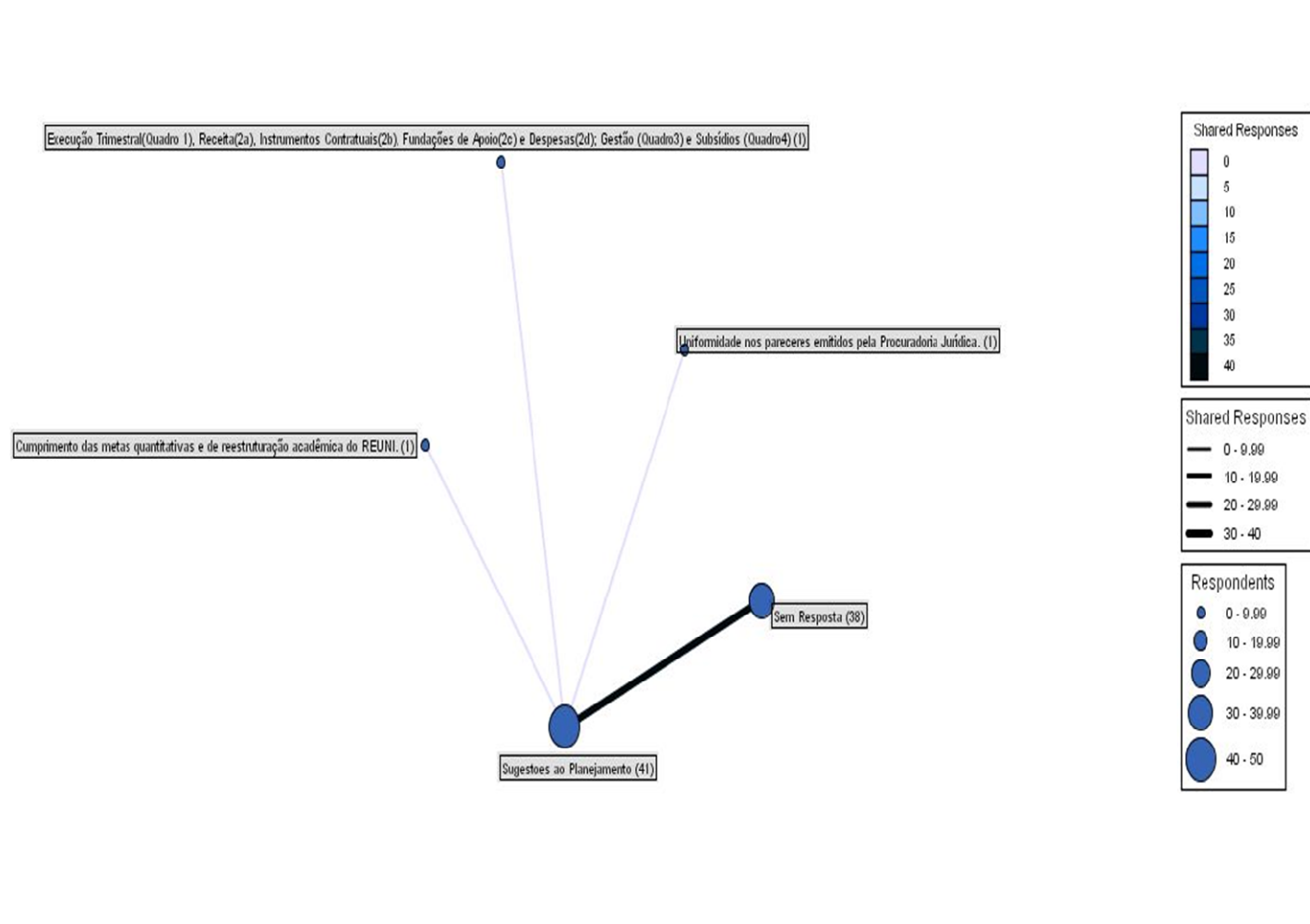




Sugestões para Planejamento

Tabela 6 - Sugestões para Planejamento

Category	Bar	Selection % ▾	Respondents	Total %
Sugestões ao Planejamento		100.0	41	100.0
Sem Resposta		92.7	38	92.7
Cumprimento das metas quantitativas e de reestruturação acadêmica do REUNI.		2.4	1	2.4
Execução Trimestral(Quadro 1), Receita(2a), Instrumentos Contratuais(2b), Fundações de Apoio(2c) e Despesas(2d), Ge...		2.4	1	2.4
Uniformidade nos pareceres emitidos pela Procuradoria Jurídica.		2.4	1	2.4



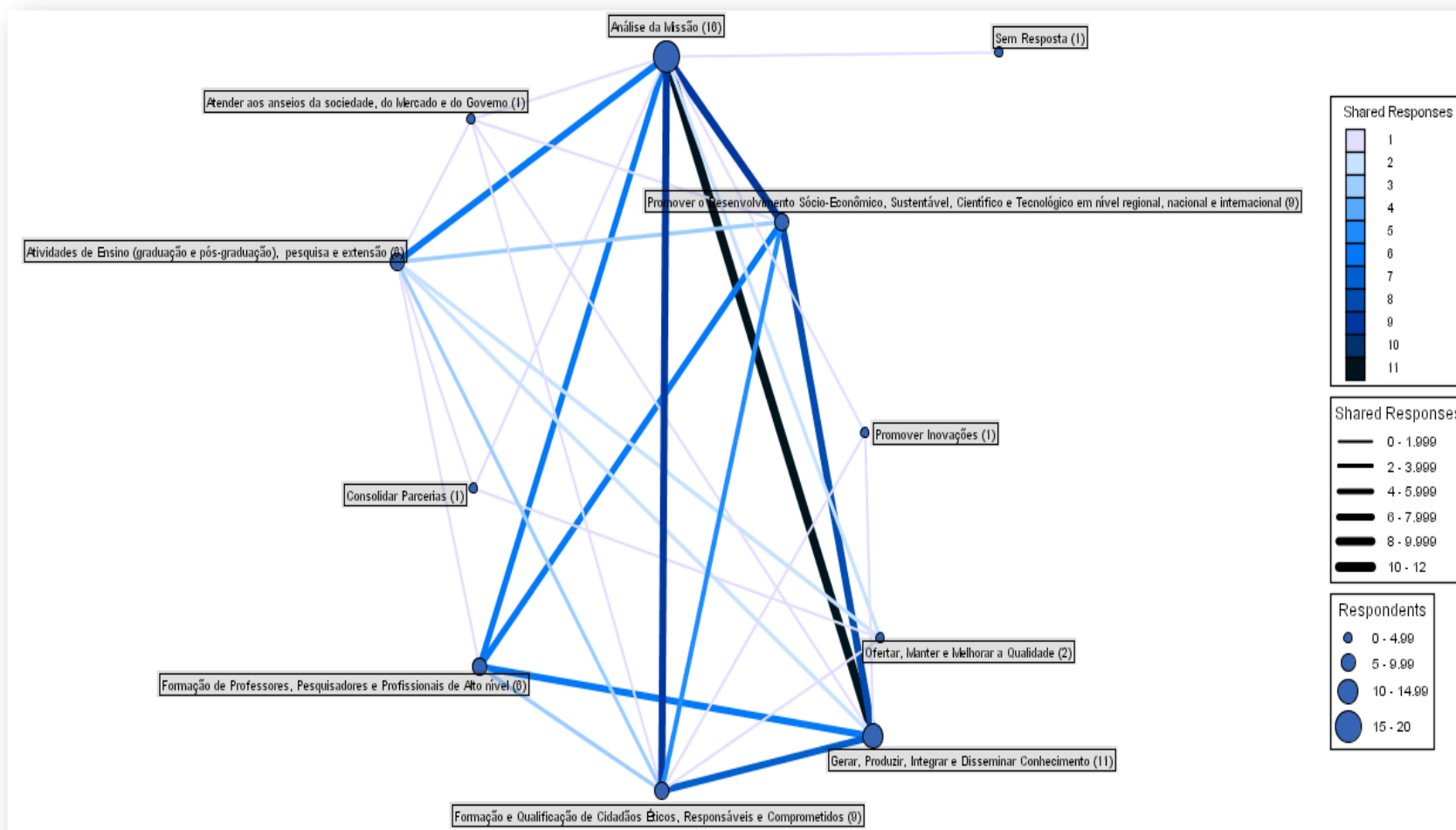


Missão

Tabela 7: Análise da Missão – Institutos e Faculdades

Institutos e Faculdades

Categoria	Seleção %	Respondentes	Total %
Análise da Missão	100,0	16	100,0
Gerar, Produzir, Integrar e Disseminar Conhecimento	68,8	11	68,8
Formação e Qualificação de Cidadãos Éticos, Responsáveis e Comprometidos	56,3	9	56,3
Promover o Desenvolvimento Sócio-Econômico, Sustentável, Científico e Tecnológico em nível regional, nacional e internacional	56,3	9	56,3
Atividades de Ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa e extensão	37,5	6	37,5
Formação de Professores, Pesquisadores e Profissionais de Alto nível	37,5	6	37,5
Ofertar, Manter e Melhorar a Qualidade	12,5	2	12,5
Promover Inovações	6,3	1	6,3
Atender aos anseios da sociedade, do Mercado e do Governo	6,3	1	6,3
Consolidar Parcerias	6,3	1	6,3
Sem Resposta	6,3	1	6,3



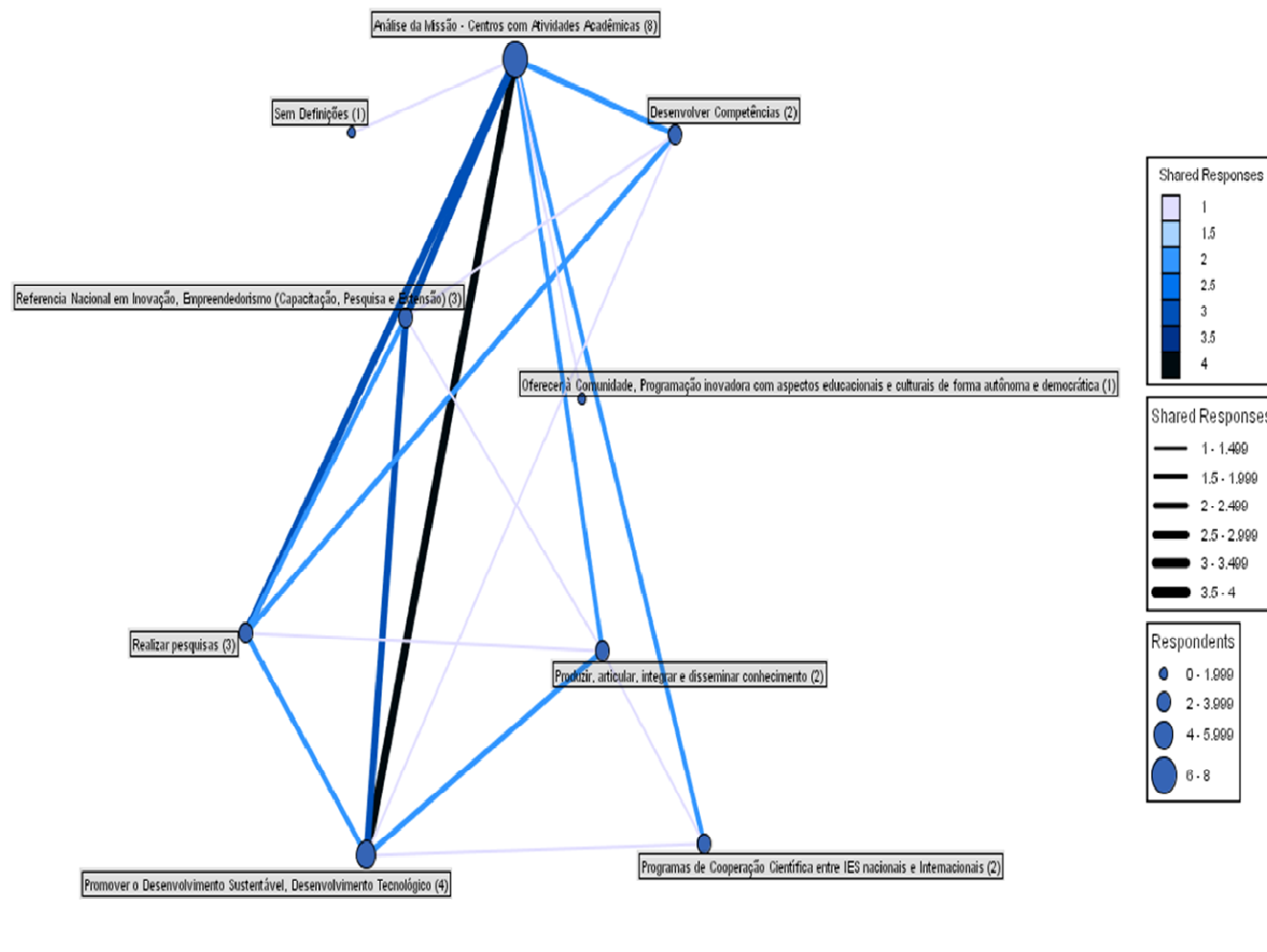


Missão

Tabela 8: Análise da Missão – Centros com Atividades Acadêmicas

Centros com Atividades Acadêmicas

Categoria	Seleção %	Respondentes	Total %
Análise da Missão - Centros com Atividades Acadêmicas	100,0	8	100,0
Promover o Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Tecnológico	50,0	4	50,0
Referencia Nacional em Inovação, Empreendedorismo (Capacitação, Pesquisa e Extensão)	37,5	3	37,5
Realizar pesquisas	37,5	3	37,5
Programas de Cooperação Científica entre IES nacionais e Internacionais	25,0	2	25,0
Produzir, articular, integrar e disseminar conhecimento	25,0	2	25,0
Desenvolver Competências	25,0	2	25,0
Oferecer à Comunidade, Programação inovadora com aspectos educacionais e culturais de forma autônoma e democrática	12,5	1	12,5
Sem Definições	12,6	1	12,6



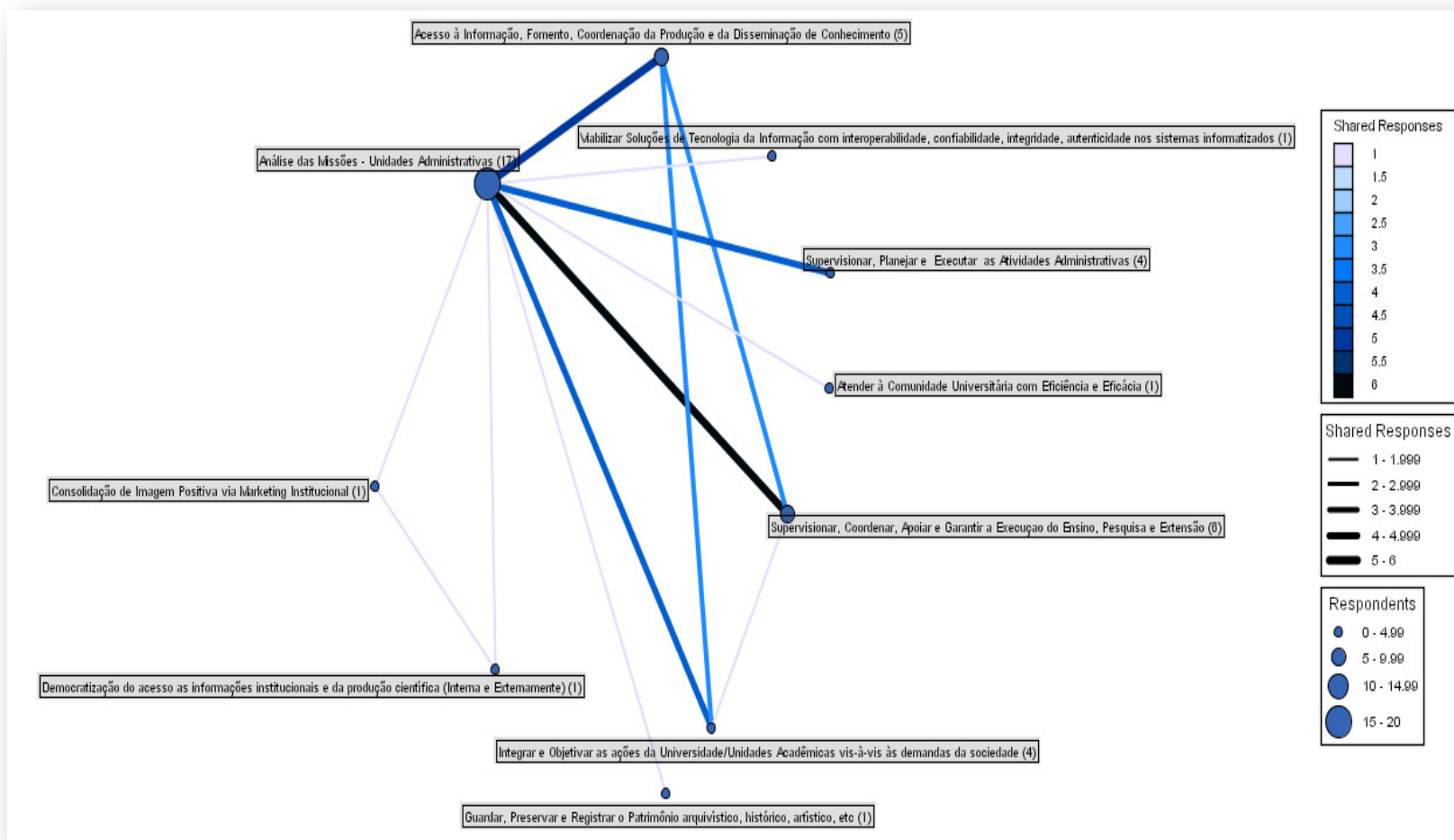


Missão

Tabela 9: Análise da Missão – Unidades Administrativas

Unidades Administrativas

Categoria	Seleção %	Respondentes	Total %
Análise das Missões - Unidades Administrativas	100,0	17	100,0
Supervisionar, Coordenar, Apoiar e Garantir a Execução do Ensino, Pesquisa e Extensão	35,3	6	35,3
Acesso à Informação, Fomento, Coordenação da Produção e da Disseminação de Conhecimento	29,4	5	29,4
Integrar e Objetivar as ações da Universidade/Unidades Acadêmicas vis-à-vis às demandas da sociedade	23,5	4	23,5
Supervisionar, Planejar e Executar as Atividades Administrativas	23,5	4	23,5
Consolidação de Imagem Positiva via Marketing Institucional	5,9	1	5,9
Democratização do acesso as informações institucionais e da produção científica (Interna e Externamente)	5,9	1	5,9
Atender à Comunidade Universitária com Eficiência e Eficácia	5,9	1	5,9
Viabilizar Soluções de Tecnologia da Informação com interoperabilidade, confiabilidade, integridade, autenticidade nos sistemas informatizados	5,9	1	5,9
Guardar, Preservar e Registrar o Patrimônio arquivístico, histórico, artístico, etc	5,9	1	5,9



ANEXO B

A seguir apresentamos os elementos básicos discutidos durante a Oficina de Planejamento Estratégico realizado em julho passado na Casa de Niemeyer. Os resultados representam as visões de cada um dos 4 grupos presentes ao encontro, além da consolidação realizada pela Secretaria de Planejamento;

1 Principais características da UnB ideal em 2014

Consolidação Características da UnB Ideal – Visão de Futuro

A Visão demonstra o que a comunidade universitária espera que seja a UnB. Em termos técnicos a sua definição é construída pelo debate e apóia a parceria Universidade/docentes, técnicos e alunos na construção do futuro da Instituição. É um conceito essencial porque promove a inovação, constrói uma direção comum, reduz a dependência institucional de lideranças identificadas, motiva e inspira a comunidade, orienta o planejamento, a ação e a implantação de mudanças, mobiliza para a qualidade, complementa a missão, orienta a definição de objetivos estratégicos e táticos e orienta investimentos.

Visão da UnB:

Ser uma das três maiores Universidades Federais do País e referência como:

Instituição de excelência acadêmica, integrada internacionalmente às diversas áreas do conhecimento,

Inovadora na geração, disseminação, aplicação e gestão do conhecimento

Padrão na gestão pública moderna, integradora, transparente e democrática

Instituição humanizadora que ofereça à comunidade universitária qualidade de vida, infraestrutura adequada e boa relação entre as pessoas



Propostas dos Grupos			
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
A UnB estar entre as três maiores Universidades Federais do País e que cumpra todos os requisitos de internacionalização	1) Centro de referência regional e nacional nas áreas científica, cultural e política	1) Inovadora	1) Excelente academicamente e integrada internacionalmente às diversas áreas do conhecimento
2) Ter qualidade de vida e condições de trabalho condizentes com uma Universidade situada na Capital do País, para ter dignidade e satisfação no desempenho no trabalho e profissionalização funcional.	2) Pólo articulador das demandas da sociedade	2) Promotora de reflexão crítica	2) Comprometida com o desenvolvimento sócio – econômico em termos loco - regional e nacional.
3) Criar condições físicas e programáticas para que a integração entre Universidade e a sociedade seja exercitada efetivamente.	3) Internacionalização da universidade	3) Humanizadora (qualidade de vida)	3) Moderna e democrática na política de gestão e nos processos administrativos
4) Inserir a condição de educação para que os estudantes se vejam sujeitos de política de formação de juventude e para a vida.	4) Estrutura administrativa e funcional consolidada e eficaz	4) Integradora	4) Um bom lugar para se trabalhar e se estudar, com bons salários, boa infra-estrutura e boa relação entre as pessoas
	5) Sustentabilidade sócio-ambiental	5) Dinâmica	5) Viva, emancipatória e educadora. Com uma comunidade comprometida com a instituição e com a sociedade brasileira.



Obstáculos a serem superados pela UnB até 2014

Consolidação Obstáculos a serem superados - Desafios estratégicos (pontuação)
Otimizar da gestão de pessoas por meio da recomposição do quadro permanente, ampliação das atividades de formação e capacitação, valorização dos servidores e criação de condições de trabalho atrativas (22)
Construir consensos necessários em torno da missão da universidade respeitando a diversidade ideológica: internalizar a utopia original, favorecer a coesão, compartilhar compromissos, superar a fragmentação e competitividade internas (13)
Ter programa permanente de tecnologia da informação que aumente a promova a modernização da gestão de processos e o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária (10)
Superar os limites salariais dos servidores (10)
Implantar modelo de gestão voltado à superação dos limites burocráticos e a falta de objetividade na solução de problemas e ao reconhecimento dos espaços deliberativos institucionais (8)
Promover o reordenamento da ocupação espacial dos campi para distribuir adequadamente o crescimento da comunidade universitária (5)
Conquistar graus de autonomia que permitam maior liberdade na gestão dos recursos. (3)



Propostas dos Grupos			
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Superar os limites burocráticos de gestão e salarial dos servidores	1) Otimização da gestão de pessoas com recomposição do quadro de servidores técnicos administrativos e valorização do quadro de servidores docentes e técnicos e administrativos	1) Internalizar a utopia original, a missão e os objetivos da UnB	1) Melhorar salário e criar condições de trabalho atrativas.
2) Ampliar o investimento na capacitação e formação dos servidores	2) Encontrar maior coesão para compartilhar compromissos, metas e objetivos.	2) Modernização de processos (editais)	2) Aumentar a eficácia da gestão de processos e de pessoas, com transparência e respeito à lei.
3) Consolidar a expansão mediante o reordenamento espacial para distribuir adequadamente o crescimento que ocorreu no que diz respeito a estudantes e professores	3) Conquista de graus de autonomia que permitam maior liberdade na gestão dos recursos.	3) Fortalecimento de corpo técnico (valorização, capacitação....)	3) Promover avanços na formação conceitual, metodológica, filosófica e política de estudantes, técnicos e professores, de modo a aumentar os vínculos com a sociedade.
4) Ter programa permanente de modernização de tecnologia para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.	4) Mecanismos de otimização para gestão de espaço físico	4) Superar a fragmentação (competitividade interna)	4) Construir consensos necessários em torno da missão da universidade respeitando a diversidade ideológica
	5) Falta de políticas claras em várias áreas da universidade.	5) Reconhecimento dos espaços deliberativos institucionais	5) Eliminar a falta de objetividade na solução de problemas

Valores Institucionais

Consolidação dos valores orientadores da Gestão Universitária (pontuação)
Compromisso público com o exercício da gestão compartilhada com corresponsabilidade solidária (5)
Autonomia institucional com transparência e responsabilidade social (4)
Respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças (4)
Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento sustentável (3)
Compromisso com a democratização do acesso ao conhecimento (3)
Ética e respeito à diversidade (2)
Busca permanente da excelência em todos os campos de atuação da universidade (2)
Universidade como espaço para a valorização de diálogo entre diferentes saberes (2)
Compromisso com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico local, nacional e global (2)
Educação superior como um bem público diretamente vinculado ao projeto de país definido pela Constituição, e comprometido com as necessidades da sociedade (1)
Comprometimento com o mérito acadêmico vinculado à melhoria da qualidade de vida da sociedade (1)

Propostas dos Grupos				
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	UnB Século XXI
Ética e respeito à diversidade	1) Responsabilidade socioambiental	Sustentabilidade	Comprometimento público e valorização dos processos decisórios compartilhados e colegiados	<i>Promover a autonomia da instituição, visando garantir a inclusão, a liberdade de pensamento, de produção e a transmissão do conhecimento, estabelecendo políticas quanto à responsabilidade coletiva de respeitar e defender os princípios da dignidade humana, da igualdade e da equidade.</i>
2) Autonomia institucional com transparência e responsabilidade social	2) Excelência em todos os campos de atuação da universidade	Reconhecimento e respeito (à diversidade)	Espírito inovador, transformador e libertador necessários para o desenvolvimento sustentável. Espírito inovador,	<i>Fazer da gestão participativa, com o envolvimento dos diferentes segmentos da UnB, a busca de uma visão múltipla, integrada e</i>



Propostas dos Grupos				
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	UnB Século XXI
			transformador e libertador necessários para o desenvolvimento sustentável.	<i>sustentável de desenvolvimento, assim como uma perspectiva democrática e cidadã do ensino, da pesquisa e da extensão.</i>
3) Busca permanente de excelência	3) Autonomia institucional com transparência e responsabilidade social	Autonomia com transparência e responsabilidade social	Comprometimento com o mérito acadêmico vinculado à melhoria da qualidade de vida da sociedade	<i>Exercer a gestão compartilhada no planejamento, no controle e na fiscalização do orçamento e das demais práticas acadêmicas e administrativas no âmbito da UnB, tendo como referencial a qualidade de vida de estudantes, técnico-administrativos e docentes, de modo a promover efetivamente a construção de uma Universidade para todos, como espaço de bem estar e de convivência solidária.</i>
4) Democratização do acesso	4) Respeito à democracia pelo efetivo cumprimento das decisões colegiadas	Compromisso com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico local, nacional e global	Respeito às relações eco-sociais, às diversidades ideológica, de gênero, de raça e de renda	<i>Promover a escolha dos dirigentes da Universidade por meio de processos eleitorais democráticos, defendendo a ampliação do princípio da paridade entre os segmentos da comunidade universitária.</i>
5) Respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças;	5) Respeito à dignidade e a diversidade nas relações de trabalho		Compromisso com a democratização do acesso ao conhecimento	<i>Afirmar a educação superior como um bem público diretamente vinculado ao projeto de país definido pela Constituição, e comprometido com as necessidades da sociedade.</i>
6) Gestão compartilhada com corresponsabilidade solidária;				<i>Refundar a vocação original da UnB estabelecida a partir do compromisso com o desenvolvimento do país e a solidariedade construtiva com o destino dos povos da América Latina e da África.</i>



Propostas dos Grupos				
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	UnB Século XXI
7) Universidade como espaço para a valorização de diálogo entre diferentes saberes;				
8) Compromisso com o desenvolvimento cultural, artístico, científico, tecnológico e socioeconômico do País;				
9) Compromisso com a paz, com a defesa dos direitos humanos e com a preservação do meio ambiente;				



Missão da UnB.

Consolidação da Missão da UnB

Missão é a razão de ser da Instituição. A sua definição orienta a criação da Instituição e, ao longo do seu ciclo de vida funciona como elemento orientador que atrai e motiva seus servidores, orienta a definição dos objetivos e incentiva o aumento da produtividade.

Ser uma universidade comprometida com o saber e a busca de soluções de problemas do País e da sociedade, educando homens e mulheres para o compromisso com a ética, o desenvolvimento socioeconômico sustentável, a produção de conhecimento científico, cultural e tecnológico, dentro de referenciais de excelência acadêmica e de transformação social

Propostas dos Grupos

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Realizar as condições de uma universidade emancipatória, comprometida com o saber civilizatório e busca de soluções de problemas do País e da sociedade, que são seus princípios de fundação, constituindo-se como uma instituição educadora para a cidadania em que o conhecimento contribua para a afirmação da democracia, liberdade, valores éticos e justiça social.	A missão da Universidade de Brasília é gerar, produzir, integrar e disseminar conhecimento, formando cidadãos críticos, competentes, comprometidos com a ética, responsabilidade social e o desenvolvimento socioeconômico sustentável.	Produzir, integrar e divulgar conhecimento e idéias, formando cidadãos críticos comprometidos com a democracia, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.	Missão da UnB é educar homens e mulheres para o compromisso com o desenvolvimento sustentável e com a produção de conhecimento científico, cultural e tecnológico, dentro de referenciais de excelência e de transformação social.

Foco da atuação da UnB

Consolidação do Foco de atuação da UnB

Foco de atuação é entendido como o benefício que a sociedade e os usuários esperam receber da UnB. A clara definição do foco de atuação identifica o diferencial competitivo e os concorrentes da Instituição, orienta a atuação, a capacitação, a terceirização e o posicionamento estratégico.

O foco da atuação da UnB é a construção e a disseminação do conhecimento

Contribuindo para a solução de problemas da sociedade, a Universidade de Brasília atua com competência e compromisso social, buscando respostas para questões complexas.

Propostas dos Grupos

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Conhecimento	1) Competência na construção do conhecimento	Conhecimento	Ensino
2) Educação para cidadania	2) Respostas as questões complexas		Pesquisa
3) Contribuir com a solução de problemas da sociedade	3) Compromisso social		Extensão

Objetivos Institucionais

Objetivos estratégicos da UnB

Formar pessoas competentes e éticas, com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo

Garantir a implantação de condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade

Aumentar a integração com a sociedade, ampliar o acesso da população à universidade e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural em âmbito local - regional, nacional e internacional.

Investir na melhoria da gestão de pessoas com respeito aos princípios de compartilhamento das decisões e das responsabilidades.

Excelência e transparência na gestão do patrimônio, de processos e de meios da Instituição.

Consolidar a expansão num contexto de Universidade multi-campi.



Propostas dos Grupos			
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Elaborar e implantar novo Plano Orientador da Universidade, até 2014	Formar pessoas competentes e éticas	Formar pessoas com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo	Integrar e elevar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão
Definir e modernizar os processos de gestão	Planejar, coordenar e implementar políticas claras para a universidade.	Garantir condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade	Aumentar a integração com a sociedade, ampliar o acesso da população à universidade e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural em âmbito loco-regional, nacional e internacional.
Prover a Instituição de infraestrutura de Tecnologia de Informação, adequada ao novo desenho institucional.	Implementar as políticas de forma participativa	Fortalecer e ampliar as relações da Universidade com a sociedade, procurando atender às demandas, trocando experiências e difundindo conhecimentos; co-participando e assessorando a gestão pública; e liderando a geração de opiniões e buscando a definição de critérios de atendimento de demandas físicas, econômicas, sociais e políticas da região e do País	Reduzir a evasão mediante a qualificação da permanência do estudante na universidade.
Qualificar e definir o perfil e o dimensionamento do corpo técnico-administrativo	Estabelecer diálogo com as instituições políticas para estabelecer graus de autonomia	Garantir o pleno funcionamento dos colegiados deliberativos como principais instrumentos de gestão.	Investir na melhoria da gestão de pessoas e de processos, com respeito aos princípios de compartilhamento das decisões e das responsabilidades.
Consolidar a expansão num contexto de Universidade multi-campi;			Concluir a expansão da universidade, acompanhada da reestruturação acadêmica e administrativa.
Formular política de gestão de patrimônio, visando à preservação e manutenção de seu papel de financiamento.			

Legendas:

	Objetivo Tático
	Objetivos Tácticos
	Dúvida de inclusão

Análise do Ambiente - Diagnóstico Institucional - Ambiente Externo

Ambiente Externo – Oportunidades (pontuação)

A partir da avaliação do foco, da missão e dos princípios da organização é feita a análise do ambiente interno e externo à organização. Esta análise consiste no uso de técnicas voltadas à identificação e ao monitoramento das variáveis competitivas que afetam o desempenho da Instituição

Facilidade de acesso a fontes de fomento e a financiadores nacionais e internacionais (20)

Localização da UnB na capital do País (9)

Imagem da Universidade: credibilidade e confiança (8)

Cenário nacional de ciência e tecnologia favorável ao fomento das atividades acadêmicas (8)

Economia em expansão com demanda por recursos humanos especializados (3)

Pressão externa por transparência (3)

Propostas dos Grupos

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
A) Imagem da Universidade	A) Localização da UnB na capital do País.	A) REUNI e REHUF	A) Programas governamentais de ampliação das vagas nas IES, com ênfase na política de democratização do acesso ao ensino superior
B) Localização da UnB na Capital do País e com dimensão de universidade nacional	B) Facilidade de acesso as instituições governamentais	B) Geopolítica local, regional, nacional e global	B) Programas não governamentais de financiamento às atividades acadêmicas
C) Facilidade, proximidade, e inserção, na busca de fontes de fomento e financiadoras, nacionais e internacionais	C) Pressão externa por transparência	C) Recursos mediante parcerias	C) Acordos, Convênios e Intercâmbios nacionais e internacionais
D) Demanda por serviços, capacitação, avaliação e certificação	D) Confiança da sociedade na UnB	D) Cenário de C&T&I favorável	D) Cenário nacional favorável ao fomento das atividades acadêmicas
E) Proximidade com embaixadas, facilitando parcerias com instituições estrangeiras.	E) Facilidade na captação de recursos públicos por meio de estabelecimentos de parcerias.	E) Cooperação, intercâmbio e mobilidade nacional e internacional	E) Aumento da credibilidade da universidade na sociedade
	F) Economia em expansão com demanda por recursos humanos especializados		

Diagnóstico Institucional - Ambiente Externo - Ameaças

Ambiente Externo – Ameaças (pontuação)			
Descontinuidade da política de educação superior (15)			
Perda de pessoal qualificado para outros órgãos públicos (12)			
Limitações à autonomia universitária ou descontinuidade do processo de implantação (9)			
Impactos negativos a a imagem da UnB em face de sua atuação (9)			
Inadequação dos marcos regulatórios para as IFES e de controle dos seus mecanismos de gestão (6)			
Baixos salários (3)			
Dificuldade de reposição de pessoal (2)			
Sistema educacional não-inclusivo, restrito e de baixa qualidade (2)			
Redução de recursos orçamentários (1)			
Propostas dos Grupos			
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
A) A falta de autonomia	A) Perda de pessoal qualificado para outros órgãos públicos	A) Ameaças à integridade da imagem da UnB	A) Descontinuidade da política de educação superior
B) Inadequação dos marcos regulatórios para as IFES	B) Impacto a imagem da UnB em face de sua atuação, frustrando as expectativas da sociedade	B) Perda de pessoal para outras instituições	B) Descontinuidade das políticas científica e de extensão
C) Baixos salários	C) Mudança na política governamental	C) Limitações à autonomia	C) Perda de quadros docentes e técnicos para outras instituições públicas e privadas por conta dos baixos salários
D) Descontinuidade em função da mudança de governo, local e federal, devido a certo grau de interdependência da realização de ações	D) Dificuldade de reposição de pessoal D) Dificuldade de reposição de pessoal	D) Sistema educacional não-inclusivo, restrito e de baixa qualidade	D) Inadequação dos mecanismos de controle da gestão
E) Redução de recursos orçamentários.		E) Mudança na política governamental, diminuição de parcerias e recursos financeiros	E) Descontinuidade do processo de implantação da autonomia universitária

Diagnóstico Institucional - Ambiente Interno – Pontos Fortes

Ambiente Interno – Pontos Fortes (pontuação)			
Qualidade acadêmica dos professores, estudantes e técnicos (20)			
Capacidade de gerar e captar recursos e de fomento a atividades acadêmicas (11)			
O patrimônio imobiliário e histórico e a capacidade instalada (10)			
Criatividade e independência intelectual da comunidade (7)			
Politização com comportamento proativo e ousado (4)			
Processo interno de reestruturação e modernização (3)			
O orgulho do servidor de ser UnB (2)			
Compromisso com boas praticas de gestão pública (1)			
Comunicação social (1)			
Propostas dos Grupos			
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
A) Quadro de docentes com alto grau de titulação e maturidade acadêmica	A) Qualidade do quadro de pessoal da UnB	A) Recursos próprios	A) Qualidade acadêmica dos professores, estudantes e técnicos.
B) O patrimônio imobiliário e capacidade instalada	B) Politização com comportamento proativo e ousado	B) Qualidade do corpo docente	B) Criatividade da comunidade
C) A confiança e credibilidade no potencial na UnB para parcerias	C) Abundância de recursos próprios e captação e geração de recursos	C) Processo interno de reestruturação e modernização	C) Independência intelectual
D) O orgulho do servidor de ser UnB	D) grande infra-estrutura pública.	D) Capacidade própria de fomento à pesquisa e à extensão	D) Patrimônio imobiliário e histórico
E) número significativo de servidores e de estudantes que podem transformar quantidade em qualidade	E) Compromisso com boas praticas de gestão pública	E) Comunicação social	E) Capacidade de gerar e captar recursos

Diagnóstico Institucional - Ambiente Interno – Pontos Fracos

Ambiente Interno – Pontos Fracos			
Alta rotatividade de servidores, em função de baixos salários, capacitação insuficiente e precárias condições de trabalho (14)			
Baixo envolvimento institucional, dos servidores, falta de coesão interna e visão institucional e resistência a mudanças e ao funcionamento impessoal da Instituição (11)			
Incapacidade gerencial: morosidade administrativa, falta de fluidez da informação, controle interno inadequado, negligência nos processos acadêmicos e descumprimento das decisões colegiadas (10)			
Espaço físico e infraestrutura inadequados ou insuficientes em decorrência de problemas na gestão/manutenção do patrimônio (8)			
TI - Sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa desatualizados, ineficientes e desintegrados. Falta de documentação de processos, sistemas e procedimentos (8)			
Esvaziamento do quadro de pessoal; diferenciação e precarização dos contratos de trabalho (5)			
Comunicação institucional - falta de plano institucional (2)			
Carência de política de sustentabilidade e gestão ambiental (2)			
Necessidade de aprimoramento em cursos de graduação e pós-graduação (1)			
Propostas dos Grupos			
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
A) A alta rotatividade de servidores, em função de baixos salários.	A) Incapacidade gerencial	A) Alta rotatividade de pessoal e baixa capacitação em geral	A) Morosidade administrativa, falta de fluidez da informação, controle interno inadequado e negligência nos processos acadêmicos por descumprimento das decisões colegiadas.
B) Espaço físico e infraestrutura inadequados.	B) Falta de coesão interna em torno de políticas comuns	B) Infraestrutura insuficiente, e problemas de gestão/manutenção do patrimônio	B) Elevada rotatividade de pessoal provocada pelos baixos salários e pelas condições precárias de trabalho
C) Sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa desatualizados, ineficientes e desintegrados.	C) Esvaziamento de nosso quadro de pessoal	C) Tecnologia da informação	Baixo envolvimento institucional de funcionários e professores.
D) Falta de documentação e de manuais de procedimentos	D) Falta de visão institucional e resistência as mudanças	D) Carência de política de sustentabilidade e gestão ambiental	D) Diferenciação e precarização dos contratos de trabalho



administrativos.			
E) Falta de um plano de comunicação institucional	E) Resistência ao funcionamento impessoal da instituição	E) Comunicação institucional	D) Insuficiente manutenção do patrimônio
			E) Necessidade de aprimoramento em cursos de graduação e pós-graduação

Áreas Estratégicas

Áreas Estratégicas				
Ensino de Graduação (5)				
Ensino de Pós-Graduação (5)				
Pesquisa (5)				
Extensão (5)				
Assistência à Comunidade Universitária (4)				
Tecnologia de Informação e Comunicação (4)				
Planejamento e Gestão (3)				
Obras, espaço físico e gestão ambiental (3)				
Comunicação Institucional e Informações (3)				
Parcerias, prestação de serviços e captação de recursos (3)				
Gestão de Pessoas (2)				
Propostas dos Grupos				
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	UnB Século XXI
1 Ensino de Graduação	1 Graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão	1 Ensino da graduação	1 Ensino de graduação e de pós-graduação	Gestão compartilhada
2. Pesquisa	6) Planejamento da universidade	2. Ensino da pós-graduação	2. Pesquisa científica	Reestruturação e expansão democrática com qualidade
3 Pós-Graduação	2. Gestão de pessoas	3 Pesquisa	3. Extensão como prática de educação popular	Ensino de qualidade com compromisso
4 Extensão	3 Gestão de TI	4 Extensão	4 Informação sobre a universidade e para a universidade	Pesquisa de excelência
5 Assuntos Comunitários	4. Desenvolvimento e ações comunitárias	5 Desenvolvimento Comunitário	5 Produção de tecnologias	Extensão inclusiva
6 Gestão de Pessoas	5. Captação e gestão de recursos próprios	6 Administração, planejamento e gestão de apoio a projetos	6 Tecnologias da informação e comunicação	Valorização dos trabalhadores da Universidade de Brasília



Planejamento e Gestão	7 Comunicação interna e com a sociedade	7 Infraestrutura, obras, espaço físico e gestão ambiental	7. Prestação de serviços tecnológicos, sociais e profissionais	Assistência à comunidade universitária
8 Tecnologia de Informação e Comunicação	8 Obras e espaço físico	8 Tecnologia da informação	8 Patrimônio material e imaterial	Compromisso ecológico
9 Obras e Espaço Físico				Hospital Universitário e Unidades de apoio a atividades acadêmicas
10 Comunicação Institucional				Fundações de apoio e cooperação solidária

Projetos Estratégicos da UnB para o período 2010 a 2014

Projetos Estratégicos				
Gestão compartilhada				
Consolidação da reestruturação e da expansão da UnB				
Valorização dos trabalhadores da UnB				
Renovação da Biblioteca Central (BCE) e das bibliotecas dos campi				
Projeto Memória da UnB (abrangendo a valorização do CEDOC (32) e os projetos 1 e 6 do Grupo 1)				
Compromisso ecológico				
Adoção de novas tecnologias e da gestão por processos para o desenvolvimento das áreas meio e fim (extraído de sonhos e desafios)				
Apoio à estruturação do Hospital Universitário e a Unidades de apoio a atividades acadêmicas				
Propostas dos Grupos				
Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	UnB Século XXI
1) Projeto: 50 Anos da UnB	1) Inserção da TI em todos os processos da universidade como instrumento para o apoio, tomada de decisão e implementação da ações.	1) Projeto Universidade Sustentável (mobilidade, infraestrutura, obras, resíduos, transportes, compras verdes, energia)	1) Qualificação das atividades acadêmicas para estar entre as cinco melhores universidades brasileiras.	Gestão compartilhada
2) Tecnologia de	2) Colocar homens e mulheres como	2) Plataforma	Democratização do acesso à	Consolidação da reestruturação e da

Informação	centro das políticas e diretrizes da UnB	integrada de gestão	universidade com a expansão e reestruturação acadêmica e administrativa	expansão da UnB
3) Reestruturação e Modernização da UnB				Valorização dos trabalhadores da UnB
4) Gestão Compartilhada				Renovação da Biblioteca Central (BCE) e das bibliotecas dos campi
5) Consolidação da Expansão				Projeto Memória da UnB (abrangendo a valorização do CEDOC (32) e os projetos 1 e 6 do Grupo 1
6) Projeto: Memória da UnB				Compromisso ecológico
7) Projeto de Atitudes Acadêmicas				Apoio à estruturação do Hospital Universitário e a Unidades de apoio a atividades acadêmicas
8) Projeto de Avaliação Institucional Permanente				

Quadro 15: Objetivos Estratégicos

Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
1. Elaborar e implantar novo Plano Orientador da Universidade, até 2014;	Plano orientador concluído e aprovado	Conclusão da elaboração do plano até dezembro de 2011.
		50% da implantação do plano até dezembro/2012.
		100% do plano implantado até dez/2014.
2. Redefinir e modernizar os processos de gestão:	. Número de Unidades criadas	Criação, aprovação e implantação de dois Decanatos: Gestão de Pessoas; Planejamento e Orçamento, até dez/2010;
	Unidade reestruturada	Revisão da estrutura organizacional do DAF e aprovação, até dez/2010;
	Número de regimentos internos/Total de Unidades.	100% dos regimentos internos de unidades aprovados, até 2011.



Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
	Número de Centros realocados/Total de Centros	Realocação de Centros vinculados à Reitoria em outras unidades acadêmicas ou administrativas, até dez/2012.
	Número de processos organizacionais identificados	Identificação de 100% dos processos organizacionais, até 2011;
	Nº de processos organizacionais modernizados/Nº de processos identificados.	Modernização dos processos organizacionais identificados, até 2012;
	Número de processos organizacionais modernizados automatizados/Número de processos organizacionais modernizados	. Automação de 100% dos processos organizacionais modernizados, passíveis de automação, até 2014.
3. Prover a Instituição de infraestrutura de Tecnologia de Informação, adequada ao novo desenho institucional.	. Prédio concluído	. Conclusão do prédio do CPD até 2012;
	Sistemas integrados	Revisão e integração de 100% dos atuais sistemas até dez/2012
	CPD reestruturado	. Reestruturação organizacional do CPD e aprovação, até dez/2010
4. Qualificar e definir o perfil e o dimensionamento do corpo técnico-administrativo	. Número de cursos de mestrado profissionalizante criados.	. Criação de cursos de mestrado profissionalizante
	IQCT (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)	Aumento de ..% da qualificação dos servidores TA.
	Número de unidades acadêmicas com TA dimensionado/Total de unidades acadêmicas	Dimensionar o número de servidores TA de todas as unidades acadêmicas, até dez/2011
	Número de unidades administrativas com TA dimensionado/Total de unidades administrativas	Dimensionar o número de servidores TA de todas as unidades administrativas, até 2014
5. Consolidação da expansão num contexto de Universidade multi-campi;	Quantidade de área em m ² construída nos novos campi/Total de área em m ² previsto	Conclusão das obras de prédios de novos campi até dez/2012.
	. Número de alunos dos novos campi formados	Primeira turma de alunos formados até 2013.
6. Formulação de política de gestão de patrimônio, visando à preservação e manutenção de seu papel de financiamento.	Política patrimonial aprovada por colegiado pertinente	.. Elaboração e conclusão da política patrimonial até dez 2011.
		Elaboração e aprovação de um plano de gestão do patrimônio da UnB, até dez/2012

Grupo 2

Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
1) Formar pessoas competentes e éticas	Índice de Qualificação do corpo técnico	40% dos técnicos qualificados
	Nível de capacitação do corpo técnico	80% dos técnicos capacitados em nível IV
	Índice de Qualificação do corpo docente	95% do corpo docente com doutorado
	Índice de evasão dos alunos	Diminuir o Índice de evasão em pelos menos 10%
2) Planejar, coordenar e implementar políticas claras para a universidade.	Estabelecimento das políticas da universidade	Ter 100% das políticas legitimadas normatizadas e com recursos alocados
	Políticas documentadas e normatizadas	
	Recursos alocados para a implementação das políticas	
3) Implementar as políticas de forma participativa	Quantitativos de fóruns, seminários, documentos e projetos com a participação da comunidade universitária	Formulação, aprovação e acompanhamento de 100% das políticas com a participação da comunidade universitária
4) Estabelecer diálogo com as instituições políticas para estabelecer graus de autonomia	Quantitativos de fóruns, seminários e projetos com as instituições políticas	UnB com normas de gerenciamento administrativo, financeiro e patrimonial diferenciada do restante da administração pública
	Publicação de normas concedendo maior autonomia à universidade	

Grupo 3

Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
1. Formar pessoas com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo.	Redução da evasão	Redução da evasão a índices geral inferior a 15% e a índices isolados inferiores a 35%;
	Redução de vagas ociosas	Preenchimento de 100% de vagas ociosas
2. Garantir condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade.	Melhoria de conceitos da pós-graduação	Utilizar metas do DPP
	Aumentar o número de patentes	Crescer 20% ao ano

Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
	Apoiar projetos de tecnologia social	Crescer 20% ao ano
3. Fortalecer e ampliar as relações da Universidade com a sociedade, procurando atender às demandas, trocando experiências e difundindo conhecimentos; co-participando e assessorando a gestão pública; e liderando a geração de opiniões e buscando a definição de critérios de atendimento de demandas físicas, econômicas, sociais e políticas da região e do País.	02 reuniões anuais ordinárias/02 reuniões anuais realizadas = 1	Implementar e consolidar o conselho comunitário da Universidade de Brasília
	Créditos implementados/ créditos aprovados = 1	Implementar 100% dos créditos de extensão já aprovados no CEPE
4. Garantir o pleno funcionamento dos colegiados deliberativos como principais instrumentos de gestão.	Pauta aprovada/pauta cumprida = 1	Publicar 100 % dos atos e resoluções da Administração a partir de janeiro de 2010
	Calendário aprovado/calendário cumprido = 1	Sistematizar e consolidar 100% das resoluções de cada colegiado a partir de janeiro de 2010

Grupo 3

Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
1. Formar pessoas com alta qualificação científica, tecnológica e artística, comprometidas com o bem-estar social, adaptáveis às mudanças e capazes de promover inovações e de se manter atualizados ao longo do tempo.	Redução da evasão	Redução da evasão a índices geral inferior a 15% e a índices isolados inferiores a 35%;
	Redução de vagas ociosas	Preenchimento de 100% de vagas ociosas
2. Garantir condições e mecanismos que permitam alcançar a excelência, ampliar a produção científica e gerar conhecimento adequado às necessidades da sociedade.	Melhoria de conceitos da pós-graduação	Utilizar metas do DPP
	Aumentar o número de patentes	Crescer 20% ao ano
	Apoiar projetos de tecnologia social	Crescer 20% ao ano
3. Fortalecer e ampliar as relações da Universidade com a sociedade, procurando atender às demandas, trocando experiências e difundindo conhecimentos; co-participando e assessorando a gestão pública; e liderando a geração de opiniões e buscando a definição de critérios de atendimento de demandas físicas, econômicas, sociais e políticas da região e do País.	02 reuniões anuais ordinárias/02 reuniões anuais realizadas = 1	Implementar e consolidar o conselho comunitário da Universidade de Brasília
	Créditos implementados/ créditos aprovados = 1	Implementar 100% dos créditos de extensão já aprovados no CEPE
4. Garantir o pleno funcionamento dos	Pauta aprovada/pauta	Publicar 100 % dos atos e



Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
colegiados deliberativos como principais instrumentos de gestão.	cumprida = 1	resoluções da Administração a partir de janeiro de 2010
	Calendário aprovado/calendário cumprido = 1	Sistematizar e consolidar 100% das resoluções de cada colegiado a partir de janeiro de 2010

Grupo 4

Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
1. Integrar e elevar a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.	IGC que coloque a UnB entre as cinco melhores federais	5º lugar até 2014
	Número de cursos de pós-graduação com conceito acima de 4 na CAPES	80% dos cursos acima de 4
	Número de cursos de graduação com créditos de extensão em seu projeto pedagógico	Mais de 50% dos cursos
	Índice de qualificação de docentes e técnicos	100% dos técnicos da UnB com ensino médio e 70% dos técnicos pelo menos com graduação
		Número de técnicos com pós-graduação: <i>Lato Sensu</i> - <i>Stricto Sensu</i> - Mestrado Doutorado
		95% dos docentes com Doutorado
		80% dos docentes com curso de formação pedagógica de docentes
	Número de projetos de extensão de ação contínua	Aumento de 10% ao ano
	Numero de bolsistas de graduação e pós-graduação	Aumento de bolsas de 10% ao ano
	Porcentagem de integração entre os sistemas de gestão acadêmica	Sistema acadêmico totalmente integrado
	Número de estudantes	20% por ano



Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
	extensionistas	
	Número de docentes e técnicos envolvidos na extensão	20% por ano
2. Aumentar a integração com a sociedade, ampliar o acesso da população à universidade e difundir o conhecimento científico, tecnológico e cultural em âmbito loco-regional (RIDE) nacional e internacional.	Número de projetos e programas de ação contínua de extensão e programas de extensão.	Aumento de 10% ao ano
	Número de acordos e intercâmbios internacionais	Aumento de 10% por ano
	Número de vagas e de cursos nos <i>campi</i> fora do Plano Piloto Número de vagas e de cursos nos <i>campi</i> fora do Plano Piloto	Cumprimento do quantitativo de aumento de vagas pactuado com o MEC
	Número de cursos de extensão	Aumento de 10% por ano
	Número de participantes nos cursos de extensão	Aumento de 10% por ano
	Número de outros eventos da extensão (Congressos, Seminários, Encontros)	Aumento de 10% por ano
	Número de participantes de outros eventos da extensão (Congressos, Seminários e Encontros)	Aumento de 10% por ano
Continuação Objetivo 2	Número de organizações governamentais e não governamentais parceiras dos projetos e programas de extensão	Aumento de 10% por ano
	Número de docentes, discentes e técnicos envolvidos em intervenções da extensão	Ampliação em 50% ao final de 2014
	Número de pólos avançados de extensão	Criação de 1 por ano
	Número de disciplinas ofertadas pelo Decanato de Extensão	10% por ano
	Número de participantes das disciplinas de extensão	10% por ano
	Número de Programas e Projetos por Município	10% por ano
	Número de cursos à distância	10% por ano



Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
	Número de municípios da RIDE (Rede Integrada de desenvolvimento do DF e Entorno) e outros municípios contemplados por atividades de extensão	20%
	Número de Curso que cumprem o dispositivo legal de destinação de 10% da carga-horária para atividades de extensão	100%
3. Reduzir a evasão escolar, ocupar as vagas ociosas e qualificar a permanência do estudante na academia, educando-o numa perspectiva emancipatória.	Tempo médio de conclusão do curso	
	Percentual de formandos em relação aos ingressantes	90% de formandos em relação aos ingressantes
	Taxa de ocupação de vagas ociosas	Redução das vagas ociosas em 80%
	Número de projetos sociais	
	Ampliar o valor da bolsa PIBEX	10% por ano
	Ampliar a quantidade de estudantes atendidos pelo Programa de Assistência Estudantil	10% por ano
4. Investir na melhoria da gestão de pessoas e de processos, com respeito aos princípios de compartilhamento das decisões e das responsabilidades.	Numero de cursos de qualificação realizados por professores e técnicos	
	Tempo médio de tramitação dos processos em relação à complexidade da demanda	Reduzir em 50% tempo médio de tramitação de processos
	Porcentagem de integração entre os sistemas de gestão universitária	100% de integração dos sistemas
	Porcentagem de funcionalidade do sistema de gestão universitária	80% em 4 anos
5. Concluir a expansão da universidade, acompanhada da reestruturação acadêmica e administrativa.	Número de matrículas	Atingir meta pactuada pactuada com o MEC
	Percentual de ampliação do espaço físico edificado em relação ao numero de matrículas	Conclusão das obras previstas para a expansão da universidade
	Percentual de elaboração do projeto político-pedagógico institucional	Conclusão do PPPI até 2012
	Estruturação curricular dos cursos de	Contratação de todos os docentes e técnicos pactuados com o MEC previstos até 2012



Objetivos	Indicadores	Metas 2010 a 2014
	graduação	100% dos cursos com PPP atualizado e inseridos no e-MEC

ANEXO A: Composição dos Grupos de Trabalho da Oficina de Planejamento da UnB

Grupo 1

MRT	José Geraldo de Sousa Junior
DAC	Rachel Nunes dad Cunha
DAF	Pedro Murrieta Santos Neto
SPL	Hélio Marcos Neiva

Grupo 2

VRT	João Batista de Sousa
SRH	Gilca Ribeiro Starling Diniz
CPD	Jacir Luiz Bordim
PJU	David Monteiro Diniz

Grupo 3

CHEFE DE GABINETE	Wellington Lourenço de Almeida
PRC	Paulo César Marques da Silva
CEPLAN	Alberto Alves de Faria
ASSESSOR	Rafael Barbosa Moraes
INT	Ana Flávia Granja e Barros



Grupo 4

DEG	Márcia Abrahão Moura
DEX	Oviromar Flores
DPP	Célia Guedini
SGP	José Augusto Abreu Sá Fortes
SECOM	Ana Beatriz Magno

ANEXO C

Planejamento Tático

Após a elaboração da primeira etapa do Planejamento, o DPO convidou representantes das áreas estratégicas para refinarem os elementos estratégicos e iniciarem o processo de elaboração do planejamento no âmbito tático. Neste momento, os gestores e suas equipes definiram, com apoio da equipe da Diretoria de Planejamento, Metas e Indicadores que irão nortear a gestão para o ciclo 2011 – 2015. Esta etapa iniciou-se com a análise situacional das grandes áreas estratégicas, conforme pode-se verificar a seguir:

Área: Ensino de Graduação

1ª Reunião de Planejamento Tático

Em 19 de outubro de 2010, os gestores do Decanato de Ensino de Graduação e a equipe da Secretaria de Planejamento realizaram a pontuação da análise SWOT elaborada pelos responsáveis do DEG.

Posteriormente, a equipe da SPL realizou a correlação das informações relativas ao ambiente interno e externo baseado nos resultados ponderados durante o encontro de 19 de outubro passado.

Como resultado, tem-se a produção deste documento, cujo conteúdo aponta para os itens que merecem maior atenção por parte do Decanato a fim de definir seus objetivos táticos. Cabe informar que em breve a Secretaria irá agendar nova reunião para dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento tático.

Participantes da Reunião realizada em 19 de Outubro de 2010

Nome	Área	email
Profª Márcia Abrahão Moura	Decanato de Graduação	mamoura@unb.br
Prof. José Américo		jasgarcia@unb.br
Profª Denise Imbroisi		imbroisi@unb.br
Prof. Sergio Freitas		sergiofreitas@unb.br
Jorge Rodrigues Lima	Secretaria de Planejamento	jorgelima@unb.br

Nome	Área	email
Lindalva Lima Costa		lindalva@unb.br
Filipe Silva		filipesilva@unb.br

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Análise Situacional (Matriz SWOT)

Em um primeiro momento, as unidades acadêmicas e administrativas, em particular o Decanato de Ensino de Graduação, foram convidados a participar da elaboração da Análise Situacional de suas unidades. Esse trabalho fora realizado pelo gestor e seus assessores e posteriormente encaminhado à Secretaria de Planejamento. Os gestores e colaboradores tiveram a oportunidade de realizar a análise do ambiente organizacional¹⁰ a partir do consenso dos participantes.

Os resultados foram tabulados no Sistema e, em 18 de outubro passado, a Decana de Graduação e representantes da área estiveram reunidos em conjunto com a equipe da Secretaria de Planejamento para realizar a correlação e pontuação dos elementos que compõem a Matriz SWOT.

O produto desse trabalho bem como sua avaliação serão apresentados ao longo deste documento.

A intenção principal da análise é indicar aos gestores quais os elementos que obtiveram maior destaque e ressaltar a importância de se traçar objetivos que potencializem seus pontos fortes, de modo que viabilizem a concretização das oportunidades relacionadas, minimizem o impacto das ameaças e, por fim, suplantem aqueles pontos fracos encontrados.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Os resultados da análise SWOT elaborada pelos gestores da área de ensino de graduação estão dispostos conforme abaixo.

Ambiente Externo

Oportunidades

- a) Disponibilidade de recursos públicos para a expansão do ensino de graduação.

¹⁰ A partir da avaliação do foco, da missão e dos princípios da organização, é feita a análise do ambiente interno e externo à organização. Esta análise consiste no uso de técnicas voltadas à identificação e ao monitoramento das variáveis competitivas que afetam o desempenho da Instituição



- b) Forte demanda da sociedade por formação superior de qualidade.
- c) Disponibilidade de recursos para o ensino de graduação na modalidade à distância.
- d) Elevada credibilidade do ensino de graduação na UnB perante a sociedade.
- e) Interesse nacional e internacional em promover o intercâmbio acadêmico interinstitucional.

Ameaças

- a) Descontinuidade de políticas públicas para a expansão e reestruturação do sistema de ensino superior público no Brasil.
- b) Falta de autonomia administrativa.
- c) Baixa remuneração de docentes e técnicos-administrativos levando à insatisfação e evasão dos quadros da Universidade.
- d) Insuficiência do quantitativo de servidores para a expansão da Universidade.
- e) Número insuficiente de doutores para suprir a demanda por docentes em algumas áreas do conhecimento.

Ambiente Interno

Pontos Fortes

- a) Bom nível de receptividade à reestruturação acadêmica pela comunidade interna.
- b) Fortalecimento das decisões colegiadas na Universidade.
- c) Renovação do quadro de docentes e de servidores técnico-administrativos.
- d) Elevada qualificação do quadro docente.
- e) Ampliação da integração acadêmica entre diferentes áreas do conhecimento.
- f) Infraestrutura e capacidade laboratorial instalada¹¹

Pontos Fracos

¹¹ A Decana de Graduação sugeriu aos participantes da reunião para elaboração da Matriz SWOT a inserção do Ponto Forte “Infraestrutura e capacidade laboratorial instalada”, tal como realizado no Diagnóstico Institucional da UnB em 09 de julho passado durante a Oficina de Planejamento Estratégico.

- a) Sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa ineficientes e ineficazes.
- b) Pouca valorização das atividades docentes na graduação e na administração.
- c) Gestão morosa e ineficaz de processos e da infraestrutura física.
- d) Ausência de cultura de processo avaliativo na graduação.
- e) Desatualização dos projetos político-pedagógicos na UnB e de alguns cursos, especialmente das licenciaturas.

Análise dos Resultados da Matriz de Impacto

Os gestores consideraram estratégicos:

- Em relação ao ambiente externo, as oportunidades “forte demanda da sociedade por formação superior de qualidade” e a “Elevada credibilidade do ensino de graduação na UnB perante a sociedade”. Ambas, ao final da análise de impacto, obtiveram 30 pontos.
- As ameaças cuja capacidade de comprometimento se traduzem em riscos consideráveis são: “descontinuidade de políticas públicas para a expansão e à reestruturação do sistema de ensino superior público no Brasil” (33 pontos) e a “falta de autonomia universitária” (29 pontos).
- Com respeito ao ambiente interno, destacam-se como pontos fortes “a renovação do quadro de docentes e de servidores técnico-administrativos” e a “elevada qualificação do quadro docente”.
- Os pontos fracos que não solucionados podem comprometer as metas e diretrizes traçadas referem-se à ineficiência e ineficácia dos sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa e a pouca valorização das atividades docentes na graduação e na administração.

Os elementos constantes de cada um dos quadrantes da Matriz Estratégica da área de graduação demonstram os aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente a implementação do PDI. A análise dos resultados da Matriz é feita a seguir.

Potencial ofensivo

Representa o resultado da correlação entre as oportunidades e pontos fortes apontados na matriz SWOT. Esse segmento da matriz estratégica revela os elementos favoráveis interna

e externamente que, bem explorados, poderão assegurar um melhor desempenho das metas que serão elaboradas para o planejamento tático da área de ensino de graduação.

Tem-se, portanto, os seguintes destaques:

As oportunidades mais bem pontuadas foram *“A disponibilidade de recursos públicos para a expansão do ensino de graduação”, a “forte demanda da sociedade por formação superior de qualidade” e a “elevada credibilidade do ensino de graduação na UnB perante a sociedade”* (15 pontos cada).

Os resultados da correlação realizada permitem inferir que se os pontos fortes *“renovação do quadro de docentes e de servidores técnicos-administrativos” e a “elevada qualificação do quadro docente”* (14 pontos cada) se bem aproveitados poderão viabilizar o alcance das oportunidades mencionadas anteriormente.

Sugere-se considerar esses resultados no momento da elaboração dos objetivos táticos e metas da área de ensino de graduação para o ciclo de planejamento 2011 – 2015.

Potencial defensivo

Representa o resultado da correlação entre os pontos fortes da Universidade que podem minimizar o impacto das ameaças identificadas.

Nesse quadrante, são apresentados os pontos fortes que podem garantir à organização as condições de defesa necessárias a redução dos impactos negativos relacionados a ameaças existentes. Na área de graduação, os gestores identificaram como mais ameaçadora ao desenvolvimento da graduação a descontinuidade de políticas públicas para a expansão e reestruturação do sistema de ensino superior público no Brasil.

Os gestores consideraram que a renovação do quadro de docentes e de servidores técnico-administrativos e a elevada qualificação do quadro docente podem minimizar os efeitos dessa ameaça.

Debilidade Ofensiva

Representa o resultado da correlação entre os pontos fracos e as oportunidades identificadas.

Descreve quais os elementos negativos existentes na Instituição que, uma vez superados garantirão a melhoria das condições de exploração das oportunidades existentes. Assim, os gestores presentes consideram que a UnB deve se atentar a ineficiência e a ineficácia dos sistemas informatizados e a gestão morosa e ineficaz de processos de infraestrutura física. A superação das vulnerabilidades citadas criará condições à área de

graduação para a melhor exploração das oportunidades representadas pela forte demanda da sociedade por formação superior de qualidade e pela elevada credibilidade do ensino de graduação na UnB perante a sociedade.

Vulnerabilidade institucional

Representa o resultado da correlação entre pontos fracos e as ameaças identificadas.

Corresponde à área da Matriz em que os pontos fracos e as ameaças são relacionados e que representa maior capacidade de comprometimento do desenvolvimento da área de Graduação.

Em relação ao ambiente externo, identificou-se como mais significativa a ameaça que se refere à descontinuidade de políticas públicas para a expansão e reestruturação do sistema de ensino superior público no Brasil.

Os pontos fracos que precisam ser mais bem trabalhados no âmbito do ensino de graduação referem-se aos sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa ineficientes e ineficazes e a pouca valorização das atividades docentes na graduação e na administração.

Sugere-se aos gestores responsáveis vislumbrar medidas alternativas que minimizem ou anulem os possíveis impactos desses elementos.



Figura 3: Matriz de Impacto - Área de Ensino de Graduação: Pontos Fortes

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades						Ameaças						Total Impacto
	Disponibilidade de recursos públicos para a expansão do ensino de graduação.	Forte demanda da sociedade por formação superior de qualidade.	Disponibilidade de recursos para o ensino de graduação na modalidade a distância.	Elevada credibilidade do ensino de graduação na UnB perante a sociedade.	Interesse nacional e internacional em promover o intercâmbio acadêmico interinstitucional.	Total Oportunidades	Descontinuidade de políticas públicas para a expansão e reestruturação do sistema de ensino superior público no Brasil	Falta de autonomia administrativa.	Baixa remuneração de docentes e técnicos-administrativos, levando à insatisfação e evasão dos quadros da Universidade.	Insuficiência do quantitativo de servidores para a expansão da Universidade.	Número insuficiente de doutores para suprir a demanda por docentes em algumas áreas do conhecimento.	Total Ameaças	
Pontos Fortes													
Bom nível de receptividade à reestruturação acadêmica pela comunidade interna.	3	2	1	2	1	9	3	3	3	3	2	14	23
Fortalecimento das decisões colegiadas na Universidade.	1	1	1	2	2	7	3	3	1	1	1	9	16
Renovação do quadro de docentes e de servidores técnicos-administrativos.	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	29
Elevada qualificação do quadro docente.	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	29
Ampliação da integração acadêmica entre diferentes áreas do conhecimento.	2	3	1	2	2	10	3	2	1	2	2	10	20
Infraestrutura e capacidade laboratorial instalada	3	3	2	3	2	13	3	2	2	2	2	11	24
Total	15	15	11	15	11	67	18	16	13	14	13	74	141

Figura 4: Matriz de Impacto - Área de Ensino de Graduação: Pontos Fracos e Resultado Final

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades						Ameaças							Total Ameaças	Total Impacto
	Disponibilidade de recursos públicos para a expansão do ensino de graduação.	Forte demanda da sociedade por formação superior de qualidade.	Disponibilidade de recursos para o ensino de graduação na modalidade a distância.	Elevada credibilidade do ensino de graduação na UnB perante a sociedade.	Interesse nacional e internacional em promover o intercâmbio acadêmico interinstitucional.	Total Oportunidades	Descontinuidade de políticas públicas para a expansão e reestruturação do sistema de ensino superior público no Brasil	Falta de autonomia administrativa.	Baixa remuneração de docentes e técnicos-administrativos, levando à insatisfação e evasão dos quadros da Universidade.	Insuficiência do quantitativo de servidores para a expansão da Universidade.	Número insuficiente de doutores para suprir a demanda por docentes em algumas áreas do conhecimento.				
Pontos Fracos															
Sistemas informatizados de gestão acadêmica e administrativa ineficientes e ineficazes.	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	14	29		
Pouca valorização das atividades docentes na graduação e na administração.	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	29		
Gestão morosa e ineficaz de processos e da infraestrutura física.	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	1	13	28		
Ausência de cultura de processo avaliativo na graduação.	2	3	2	3	3	13	3	2	2	2	2	11	24		
Desatualização dos projetos político-pedagógicos na UnB e de alguns cursos, especialmente, das licenciaturas.	2	3	3	3	3	14	3	2	1	1	1	8	22		
Total Pontos Fracos	13	15	14	15	14	71	15	13	12	12	9	61	132		
Total Impacto	28	30	25	30	25	138	33	29	25	26	22	135	273		

Área: Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa

A análise da área estratégica Pesquisa foi realizada em conjunto com a área estratégica Pós-Graduação.

Em 16 de novembro de 2010, os gestores da área de Pesquisa e Pós-Graduação, com o apoio da equipe da Secretaria de Planejamento, realizaram a pontuação da análise SWOT.

Posteriormente, a equipe da SPL realizou a correlação das informações relativas ao ambiente interno e externo baseado nos resultados ponderados.

Como resultado, tem-se a produção deste documento, cujo conteúdo aponta para os itens que merecem maior atenção por parte do DPP a fim de definir seus objetivos táticos. Cabe informar que em breve a Secretaria irá agendar nova reunião para dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento tático.

Participantes da reunião realizada em 16 de novembro de 2010

Nome	Área
Denise Bomtempo Birche de Carvalho (Decana)	Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação
Célia Ghedini Ralha (DIRDI)	
Márcia de Aguiar Ferreira (DIRPE)	
Mário César Ferreira (DIRIC)	
Thaís Caroline Dias	Secretaria de Planejamento
Gláucia Lopes L. Evangelista	

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Análise Situacional (Matriz SWOT)

Em um primeiro momento, as áreas estratégicas, em particular o DPP, foram convidados a participar da elaboração da Análise Situacional de suas unidades. Esse trabalho fora realizado pelo gestor e seus assessores e posteriormente encaminhado à Secretaria de Planejamento. Os gestores e colaboradores tiveram a oportunidade de realizar a análise do ambiente organizacional a partir do consenso dos participantes.

A intenção principal da análise é indicar aos gestores quais os elementos que obtiveram maior destaque e ressaltar a importância de se traçar objetivos que potencializem seus pontos

fortes, de modo que viabilizem a concretização das oportunidades relacionadas, minimizem o impacto das ameaças e, por fim, suplantem aqueles pontos fracos encontrados.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Os resultados da análise SWOT elaborada pelos gestores da área de ensino de Pesquisa e Pós-Graduação estão dispostos conforme abaixo.

Ambiente Externo

Oportunidades

- a) Implantação da política nacional de desenvolvimento científico e tecnológico com a criação de fundos setoriais e indução de pesquisa;
- b) Constituição da rede ProCentro-Oeste de pós-graduação, pesquisa e inovação em Biotecnologia, Geodiversidade e Biodiversidade com financiamentos do MCT e FAPs;
- c) Financiamento da pós-graduação pela CAPES (custeio e capital) e CNPq;
- d) Aumento de recursos para Iniciação Científica, CTINFRA/Finep e Pro-equipamentos/Capes, bem como oferta de novos editais de pesquisa;
- e) Criação de parques tecnológicos na UnB e no DF.

Ameaças

- a) Não implantação do PAPG/IFES;
- b) Excessiva dependência de recursos de editais públicos para execução das ações de pós-graduação, pesquisa e inovação;
- c) Baixo investimento da FAPDF em pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- d) Baixa remuneração dos docentes, pesquisadores e técnicos administrativos. Falta de carreira técnica especializada para laboratórios de alta complexidade;
- e) Pouca visibilidade internacional dos programas de pós-graduação e das pesquisas da UnB.

Ambiente Interno

Pontos Fortes

- a) Contribuição da pós-graduação e da pesquisa da UnB para o desenvolvimento científico e tecnológico do DF e do país;

- b) Alta qualificação dos pesquisadores e grupos de pesquisa de referência em áreas de ponta, com boa infraestrutura laboratorial;
- c) Aumento da oferta de editais para a comunidade acadêmica incluindo docentes, pesquisadores e estudantes de pós-graduação;
- d) Criação de novos programas de pós-graduação nos novos Campi da UnB;
- e) Gestão compartilhada e cooperativa entre DPP, diretores, coordenadores de pós-graduação, docentes/pesquisadores.

Pontos Fracos

- a) Falta de política de modernização e automação dos processos técnico administrativos, acadêmicos e científicos;
- b) Insuficiência de recursos próprios e do tesouro para as atividades de pesquisa e pós-graduação no PDI do DPP;
- c) Ausência de política adequada de gestão de pessoas;
- d) Ausência de infraestrutura adequada às atividades inerentes à missão do DPP;
- e) Desarticulação do PDI do DPP e o Planejamento orçamentário da UnB.

Análise dos Resultados da Matriz de Impacto

A análise situacional da área de Pesquisa e Pós-Graduação, de acordo com a metodologia SWOT, correlaciona os elementos do ambiente interno e externo - devidamente pontuados pelos gestores em reunião no dia 16.11.2010 - com o escopo de identificar os fatores de impacto na tomada de decisão, assim como orientar na elaboração do planejamento plurianual 2011 a 2015.

Cabe destacar os principais aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente o cenário da área, a partir da ponderação atribuída pelos próprios gestores:

Primeiro quadrante relaciona as Oportunidades aos Pontos Fortes:

*Esse segmento mostra o **Potencial Ofensivo** da área, representado pelos elementos favoráveis interna e externamente, que, quando explorados, garantirão melhor posicionamento das ações internas.*

A análise do resultado da matriz de impacto mostra três pontos fortes representativos e quatro grandes oportunidades, o que propicia um ambiente favorável e competitivo para formulação de propostas e ações. Nesse sentido, aponta para a necessidade de se aproveitar

a “Gestão compartilhada e cooperativa entre o Decanato e seus diretores, coordenadores de Pós-Graduação, docentes/pesquisadores” com o intuito de potencializar as principais oportunidades existentes, quais sejam: “Implantação da política nacional de desenvolvimento científico e tecnológico com a criação de fundos setoriais e indução de pesquisa” e “Constituição da Rede ProCentro-Oeste de pós-graduação, pesquisa e inovação em Biotecnologia, Geodiversidade e Biodiversidade com financiamentos do MCT e FAPs.”

Segundo quadrante associa as Ameaças aos Pontos Fortes:

*O **Potencial Defensivo**, apresentado nesse quadrante, revela que os pontos fortes podem constituir instrumento de defesa eficaz para reduzir os impactos negativos causados pelas ameaças.*

Pela análise, observam-se os seguintes aspectos: a) correlação dos elementos caracterizada por significativa e muito significativa; b) peso total das ameaças coincide com o peso total dos pontos fortes; c) quatro pontos fortes relevantes e quatro ameaças de impacto.

Para reduzir os efeitos das principais ameaças “Não implantação do PAPG/IFES”, “Baixo investimento da FAPDF” e “Baixa remuneração dos docentes, pesquisadores e técnico-administrativos” faz-se necessário que a área otimize e explore os seus pontos fortes: “Alta qualificação dos pesquisadores e grupos de pesquisa”, “Aumento da oferta de editais para a comunidade acadêmica” e “Criação de programas de pós-graduação”.

Em uma visão macro do ambiente externo em comparação aos fatores positivos da área, observa-se que há uma pequena variação no total do impacto obtido, ou seja, de 22 para 25 pontos.

Terceiro quadrante correlaciona as Oportunidades aos Pontos Fracos:

*A **Debilidade Ofensiva** da área apresentada neste quadrante evidencia quais os elementos que superados internamente permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento interno.*

Neste quadrante, constata-se alta ponderação na correlação dos elementos - caracterizada por muito significativa - atribuída pelos gestores, o que indica um fator favorável para a tomada de decisões. Em termos práticos, essa percepção permite à área maior aproveitamento de oportunidades como a “Implantação da política nacional de desenvolvimento científico e tecnológico”, “Financiamento da pós-graduação pela CAPES” e “Aumento de recursos para a Iniciação Científica, CTINFRA/FINEP” para combater os pontos

fracos mais significativos: “Insuficiência de recursos próprios e do tesouro e “Ausência de infraestrutura adequada às atividades inerentes à missão do DPP”.

Quarto quadrante agrega as Ameaças e Pontos Fracos:

*Nesse quadrante, apresentam-se as **Vulnerabilidades**, por agregar os elementos desfavoráveis internos/ externos e que podem comprometer o plano de gestão da área (alcance das ações táticas).*

Os elementos com poder de comprometer os propósitos da área - produção de conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural - estão fortemente relacionados à obtenção recursos. Em outras palavras, a repercussão das ameaças “Excessiva dependência de recursos de editais públicos” e “Baixo investimento da FAPDF” tornam o ambiente ainda mais vulnerável quando correlacionado ao ponto fraco que trata da “Insuficiência de recursos próprios e do tesouro”. Além disso, os gestores apontaram a “ausência de infraestrutura adequada às atividades inerentes à missão do DPP” como aspecto limitador para a execução das suas atividades.



Tabela 1: Matriz de Impacto – Área Pesquisa e Pós-Graduação: Pontos Fortes e Resultado Final

	Oportunidades						Ameaças							
Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Implantação da política nacional de desenvolvimento científico e tecnológico com a criação de fundos setoriais e indução de pesquisa.	Constituição da rede ProCentro-Oeste de pós-graduação, pesquisa e inovação em Biotecnologia, Geodiversidade e Biodiversidade com financiamentos do MCT e FAPs.	Financiamento da pós-graduação pela CAPES (custeio e capital) e CNPq.	Aumento de recursos para Iniciação Científica, CTINFRA/Finep e Pro-equipamentos/Capes, bem como oferta de novos editais de pesquisa.	Criação de parques tecnológicos na UnB e no DF.	Total Oportunidades	Não implantação do PAPG/IFES.	Excessiva dependência de recursos de editais públicos para execução das ações de pós-graduação, pesquisa e inovação.	Baixo investimento da FAPDF em pesquisa, desenvolvimento e inovação.	Baixa remuneração dos docentes, pesquisadores e técnicos administrativos. Falta de carreira técnica especializada para laboratórios de alta complexidade.	Pouca visibilidade internacional dos programas de pós-graduação e das pesquisas da UnB.	Total Ameaças	Total Impacto	
Pontos Fortes														
Contribuição da pós-graduação e da pesquisa da UnB para o desenvolvimento científico e tecnológico do DF e do país.	3	3	2	2	1	11	3	2	3	3	2	13	24	
Alta qualificação dos pesquisadores e grupos de pesquisa de referência em áreas de ponta, com boa infraestrutura laboratorial.	3	3	2	2	1	11	3	3	3	3	2	14	25	
Aumento da oferta de editais para a comunidade acadêmica incluindo docentes, pesquisadores e estudantes de pós-graduação.	2	2	2	2	1	9	3	3	3	3	2	14	23	
Criação de novos programas de pós-graduação nos novos Campi da UnB.	2	2	2	2	1	9	3	3	3	3	2	14	23	
Gestão compartilhada e cooperativa entre DPP, diretores, coordenadores de pós-graduação, docentes/pesquisadores.	2	2	3	3	2	12	2	2	2	2	2	10	22	
Total Pontos Fortes	12	12	11	11	6	52	14	13	14	14	10	65	117	



Tabela 2: Matriz de Impacto – Área Pesquisa e Pós-Graduação: Pontos Fracos e Resultado Final

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades						Ameaças						Total Impacto
	Implantação da política nacional e desenvolvimento científico e tecnológico com a criação de fundos setoriais e indução de pesquisa.	Consolidação da rede ProCentro-Oeste de pós-graduação, pesquisa e inovação em Biotecnologia, Geodiversidade e Biodiversidade com financiamentos do MCT e CAPES.	Financiamento da pós-graduação pela CAPES (custeio e capital) e CNPq.	Aumento de recursos para Iniciação Científica, CTINFRA/Finep e Pro-equipamentos/Capes, bem como oferta de novos editais de pesquisa.	Criação de parques tecnológicos na UnB e no DF.	Total Oportunidades	Não implantação do PAPG/IFES.	Excessiva dependência de recursos de editais públicos para execução das ações de pós-graduação, pesquisa e inovação.	Baixo investimento da FAPDF em pesquisa, desenvolvimento e inovação.	Baixa remuneração dos docentes, pesquisadores e técnicos administrativos. Falta de carreira técnica especializada para laboratórios de alta complexidade.	Pouca visibilidade internacional dos programas de pós-graduação e das pesquisas da UnB.	Total Ameaças	
Pontos Fracos													
Falta de política de modernização e automação dos processos técnico administrativos, acadêmicos e científicos.	3	2	3	3	3	14	1	1	1	1	2	6	20
Insuficiência de recursos próprios e do tesouro para as atividades de pesquisa e pós-graduação no PDI do DPP.	3	3	3	3	3	15	3	3	3	1	2	12	27
Ausência de política adequada de gestão de pessoas.	3	3	3	3	3	15	1	1	1	3	1	7	22
Ausência de infraestrutura adequada às atividades inerentes à missão do DPP.	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	2	13	28
Desarticulação do PDI do DPP e o Planejamento orçamentário da UnB	3	2	2	2	2	11	1	3	3	2	2	11	22
Total Pontos Fracos	15	13	14	14	14	70	9	11	11	9	9	49	119
Total Impacto	27	25	25	25	20	122	23	24	25	23	19	114	236

Área: Extensão

Em 17 de novembro de 2010, os gestores da área de Extensão, com o apoio da equipe da Secretaria de Planejamento, realizaram a pontuação da análise SWOT.

Posteriormente, a equipe da SPL realizou a correlação das informações relativas ao ambiente interno e externo baseado nos resultados ponderados.

Como resultado, tem-se a produção deste documento, cujo conteúdo aponta para os itens que merecem maior atenção por parte do DEX a fim de definir seus objetivos táticos. Cabe informar que em breve a Secretaria irá agendar nova reunião para dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento tático.

Participantes da reunião realizada em 17 de novembro de 2010

Nome	Área
Oviromar Flores - Decano	Decanato de Extensão
Jeane Gomes Rotta – Diretora Técnica	
Ana Queiroz – Diretora CAL	
Eliane Santos	
Alexandre Simões	
Thaís Caroline Dias	Secretaria de Planejamento
Gláucia Lopes L. Evangelista	

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Análise Situacional (Matriz SWOT)

Em um primeiro momento, as áreas estratégicas, em particular o DEX, foram convidados a participar da elaboração da Análise Situacional de suas unidades. Esse trabalho fora realizado pelo gestor e seus assessores e posteriormente encaminhado à Secretaria de Planejamento. Os gestores e colaboradores tiveram a oportunidade de realizar a análise do ambiente organizacional a partir do consenso dos participantes.

A intenção principal da análise é indicar aos gestores quais os elementos que obtiveram maior destaque e ressaltar a importância de se traçar objetivos que potencializem seus pontos fortes, de modo que viabilizem a concretização das oportunidades relacionadas, minimizem o impacto das ameaças e, por fim, suplantem aqueles pontos fracos encontrados.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Os resultados da análise SWOT elaborada pelos gestores da área de Extensão estão dispostos conforme abaixo.

Ambiente Externo

Oportunidades

- a) Existência de linhas de fomento à extensão universitária e aos incentivos do REUNI;
- b) Alta demanda da sociedade pelo trabalho de extensão universitária;
- c) Agenda propositiva de Fórum de Pró-Reitores de Extensão;
- d) Existência de proposta do MEC/ANDIFES sobre a autonomia universitária;
- e) Elaboração dos novos PPPs dos cursos.

Ameaças

- a) Baixa participação do corpo discente e docente nas atividades de extensão;
- b) Alta rotatividade dos servidores concursados em função dos baixos salários;
- c) Ausência de uma política de valorização dos Recursos humanos da UnB;
- d) Risco de cortes orçamentários;
- e) Falta de valorização da Extensão no âmbito da própria academia e do MEC.

Ambiente Interno

Pontos Fortes

- a) Clima cooperativo da equipe;
- b) Quadro administrativo qualificado e comprometido com a extensão;
- c) Entusiasmo dos bolsistas e alunos extensionistas;
- d) Potencial acadêmico de excelência dos Projetos de Extensão;
- e) Compromisso e envolvimento dos extensionistas, incluindo coordenadores, técnicos e docentes.

Pontos Fracos

- a) Sistema de Informação inadequado;
- b) Fragilidades normativas em relação ao fluxo organizacional;
- c) Deficiência na comunicação e interação entre as áreas do DEX com a comunidade;
- d) Espaço físico insuficiente e inadequado;

- e) Perfil profissional inadequado e insuficiente em algumas áreas.

Análise dos Resultados da Matriz de Impacto

A análise situacional da área de Extensão, de acordo com a metodologia SWOT, correlaciona os elementos do ambiente interno e externo - devidamente pontuados pelos gestores em reunião no dia 17.11.2010 - com o escopo de identificar os fatores de impacto na tomada de decisão, assim como orientar na elaboração do planejamento plurianual 2011 a 2015.

Cabe destacar os principais aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente o cenário da área, a partir da ponderação atribuída pelos próprios gestores:

Primeiro quadrante relaciona as Oportunidades aos Pontos Fortes:

*Esse segmento mostra o **Potencial Ofensivo** da área, representado pelos elementos favoráveis interna e externamente, que, quando explorados, garantirão melhor posicionamento das ações internas.*

A análise do resultado da matriz aponta para a necessidade de se aproveitar o “Quadro administrativo qualificado e comprometido com a extensão” para potencializar a oportunidade representada pela “Alta demanda da sociedade pelo trabalho de extensão universitária”. Além disso, outros dois fatores externos exercem impacto significativo e quando associados aos pontos fortes podem resultar em desenvolvimento de ações que favoreçam o crescimento interno: a “existência de linhas de fomento à extensão universitária e aos incentivos do REUNI” e “Agenda propositiva de Fórum de Pró-Reitores de Extensão”.

Segundo quadrante associa as Ameaças aos Pontos Fortes:

*O **Potencial Defensivo**, apresentado nesse quadrante, revela que os pontos fortes podem constituir instrumento de defesa eficaz para reduzir os impactos negativos causados pelas ameaças.*

Neste quadrante, destaca-se a qualificação e comprometimento do quadro administrativo do DEX (item, também, impactante no 1º quadrante) e “clima cooperativo da equipe” na superação da principal ameaça que trata da “falta de valorização da extensão no âmbito da própria UnB e MEC.” Nesse sentido, percebe-se que os pontos fortes relacionados à gestão de pessoas podem elevar a qualidade e difusão dos projetos extensionistas à comunidade universitária e sociedade, o que influencia positivamente na cultura de valorização da extensão. Para exemplificar, a X Semana de Extensão da UnB mobilizou diversos segmentos da

sociedade, além de integrar, de forma inovadora, o Ensino de Graduação e Pós-Graduação nas atividades, com superação de desafios e ampliando sua credibilidade no ambiente interno e externo.

Terceiro quadrante correlaciona as Oportunidades aos Pontos Fracos:

*A **Debilidade Ofensiva** da área apresentada neste quadrante evidencia quais os elementos que superados internamente permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento interno.*

Pela análise da matriz, constata-se emergencial a necessidade de combater as principais fraquezas da área: “Fragilidades normativas em relação ao fluxo organizacional” e “Deficiência na comunicação e interação entre as áreas do DEX com a comunidade” para o pleno atendimento das demandas da sociedade pelo trabalho de extensão, considerada a oportunidade mais significativa quando correlacionada ao elementos do ambiente interno.

Quarto quadrante agrega as Ameaças e Pontos Fracos:

*Nesse quadrante, apresentam-se as **Vulnerabilidades**, por agregar os elementos desfavoráveis internos/ externos e que podem comprometer o plano de gestão da área (alcance das ações táticas).*

A área destacou “o perfil profissional inadequado e insuficiente em algumas áreas” como elemento interno crucial que poderá ser fortemente agravado quando associado às ameaças: “Ausência de uma política de valorização dos recursos humanos da UnB”, “risco de cortes orçamentários” e “falta de valorização da extensão no âmbito da própria academia e do MEC”. Para isso, se faz necessário iniciativas da área para sensibilizar a gestão administrativa na adequação do perfil profissional ideal no exercício das atividades extensionistas, de tal forma a minimizar os impactos negativos causados pelas ameaças. Em termos de vulnerabilidade, merecem destaque as “fragilidades normativas em relação ao fluxo organizacional” e “Deficiência na comunicação e interação entre as áreas do DEX com a comunidade”, já considerados, anteriormente, como elementos restritivos ao desenvolvimento da área.



Tabela 3: Matriz de Impacto – Área Extensão: Pontos Fortes e Resultado Final

	Oportunidades						Ameaças						
Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Existência de linhas de fomento à extensão universitária e aos incentivos do REUNI.	Alta demanda da sociedade pelo trabalho de extensão universitária.	Agenda propositiva de Fórum de Pró-Reitores de Extensão.	Existência de proposta do MEC/ANDIFES sobre a autonomia universitária.	Elaboração dos novos PPPs dos cursos	Total Oportunidades	Baixa participação do corpo discente e docente nas atividades de extensão.	Alta rotatividade dos servidores concursados em função dos baixos salários	Ausência de uma política de valorização dos Recursos humanos da UnB.	Risco de cortes orçamentários.	Falta de valorização da Extensão no âmbito da própria academia e do MEC.	Total Ameaças	Total Impacto
Pontos Fortes													
Clima cooperativo da equipe.	1	2	3	2	3	11	3	1	3	3	3	13	24
Quadro administrativo qualificado e comprometido com a extensão.	3	3	3	3	3	15	3	1	3	3	3	13	28
Entusiasmo dos bolsistas e alunos extensionistas.	3	3	2	2	2	12	1	1	1	2	3	8	20
Potencial acadêmico de excelência dos Projetos de Extensão.	3	3	3	2	2	13	1	1	1	2	3	8	21
Compromisso e envolvimento dos extensionistas.(incluindo coordenadores, técnicos e docentes)	3	3	2	2	2	12	1	2	2	3	3	11	23
Total Pontos Fortes	13	14	13	11	12	63	9	6	10	13	15	53	116



Tabela 4: Matriz de Impacto – Área Extensão: Pontos Fracos e Resultado Final

	Oportunidades						Ameaças							
Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Existência de linhas de fomento à extensão universitária e aos incentivos do REUNI.	Alta demanda da sociedade pelo trabalho de extensão universitária.	Agenda propositiva de Fórum de Pró-Reitores de Extensão.	Existência de proposta do MEC/ANDIFES sobre a autonomia universitária.	Elaboracao dos novos PPPs dos cursos	Total Oportunidades	Baixa participação do corpo discente e docente nas atividades de extensão.	Alta rotatividade dos servidores concursados em função dos baixos salários	Ausência de uma política de valorização dos Recursos humanos da UnB.	Risco de cortes orçamentários.	Falta de valorização da Extensão no âmbito da própria academia e do MEC.	Total Ameaças	Total Impacto	
	Pontos Fracos													
	Sistema de Informação inadequado.	1	3	1	1	2	8	3	1	3	3	3	13	21
	Fragilidades normativas em relação ao fluxo organizacional.	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	29
	Deficiência na comunicação e interação entre as áreas do DEX com a comunidade.	3	3	3	2	3	14	2	3	3	3	3	14	28
	Espaço físico insuficiente e inadequado.	2	3	1	1	1	8	3	1	3	3	3	13	21
	Perfil profissional inadequado e insuficiente em algumas áreas.	3	1	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15	28
	Total Pontos Fracos	12	13	11	10	12	58	13	11	15	15	15	69	127
	Total Impacto	25	27	24	21	24	121	22	17	25	28	30	122	243

Área: Assistência à Comunidade Universitária

Nos dias 12 e 17 de novembro de 2010, os gestores da área estratégica Assistência à Comunidade Universitária e a equipe da Secretaria de Planejamento realizaram a revisão da Análise do Ambiente Institucional e a pontuação da análise SWOT elaborada pelos responsáveis do DAC.

Posteriormente, a equipe da SPL realizou a correlação das informações relativas ao ambiente interno e externo baseado nos resultados ponderados.

Como resultado, tem-se a produção deste documento, cujo conteúdo aponta para os itens que merecem maior atenção por parte do DAC a fim de definir seus objetivos táticos. Cabe informar que em breve a Secretaria irá agendar nova reunião para dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento tático.

Participantes das Reuniões realizadas nos dias 12/11 e 17/11 de 2010

Nome	Área
Rachel Nunes da Cunha (Decana)	Assistência à Comunidade Universitária
Lucila Souto (DEA)	
Cristiane Moreira (DRU)	
Maria Terezinha da Silva (DDS)	
Mendel de Almeida (ADM)	
Kátia	Secretaria de Planejamento
Ana Carolina	

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Análise Situacional (Matriz SWOT)

Em um primeiro momento, as unidades acadêmicas e administrativas, em particular o DAC, foram convidados a participar da elaboração da Análise Situacional de suas unidades. Os resultados foram tabulados no Sistema e, em 12 de novembro de 2010, a decana do DAC e seus diretores estiveram reunidos em conjunto com a equipe da Secretaria de Planejamento para realizar a revisão da Análise Situacional e no dia 17/11 a correlação e pontuação dos elementos que compõem a Matriz SWOT.

O produto desse trabalho, bem como sua avaliação será apresentado ao longo deste documento.

A intenção principal da análise é indicar aos gestores quais os elementos que obtiveram maior destaque e ressaltar a importância de se traçar objetivos que potencializem seus pontos fortes, de modo que viabilizem a concretização das oportunidades relacionadas, minimizem o impacto das ameaças e, por fim, suplantem aqueles pontos fracos encontrados.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Os resultados da análise SWOT elaborada pelos gestores da área Assistência à Comunidade Universitária estão dispostos conforme abaixo.

Ambiente Externo

Oportunidades

- a) Fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil;
- b) Fortalecimento de política de apoio aos CAs, DCE e outros movimentos sociais da UnB e de políticas de convivência da comunidade universitária;
- c) Articulação com instituições governamentais e não-governamentais para patrocínio de atividades de esporte, arte e cultura;
- d) Intercâmbio artístico, cultural e esportivo das IFES;
- e) Expansão de políticas de alimentação e moradia para os campi FGA, FCE e FUP.

Ameaças

- a) Mudanças na política econômica do país;
- b) Restrição para aplicação dos recursos financeiros, conforme a lei;
- c) Salários dos servidores inferiores aos outros órgãos governamentais;
- d) Dificuldade de reposição de pessoal;
- e) Recursos orçamentários insuficientes.

Ambiente Interno

Pontos Fortes

- a) Comprometimento dos servidores;
- b) Gestão compartilhada - audiências públicas e mesas de negociação;
- c) Implementação e expansão dos serviços do RU;

- d) Ampliação e implantação de programas de assistência estudantil;
- e) Implementação de programa de desenvolvimento de esporte, arte e cultura;
- f) Qualidade das relações com os estudantes e garantia de seus direitos sociais.

Pontos Fracos

- a) Recursos humanos insuficientes;
- b) Desintegração de sistemas da FUB e defasagem tecnológica;
- c) Infraestrutura física inadequada para desenvolvimento das atividades;
- d) Inexistência de sistemas que otimizem os processos de trabalho do DAC;
- e) Insuficiência de qualificação e capacitação do quadro de pessoal do DAC.

Análise dos Resultados da Matriz de Impacto

- A análise de impacto do ambiente externo evidencia que as oportunidades “Fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil” e “Fortalecimento de política de apoio aos CAs, DCE e outros movimentos sociais da UnB e de políticas de convivência da comunidade universitária” ambas com (23 pontos); são elementos importantes para se atingir os objetivos estratégicos da área Assistência à Comunidade Universitária.
- As ameaças que comprometem o desempenho do DAC são: “Recursos orçamentários insuficientes” (25 pontos), “Mudanças na política econômica do país;” e “Restrição para aplicação dos recursos financeiros, conforme a lei”, ambas com (21 pontos);
- Em relação ao ambiente interno destacam-se como pontos fortes “Ampliação e implantação de programas de assistência estudantil” e “Qualidade das relações com os estudantes e garantia de seus direitos sociais” ambos com (23 pontos) e “Implementação de programa de desenvolvimento de esporte, arte e cultura” (22 pontos);
- O total do Impacto demonstra que os pontos fracos “Recursos humanos insuficientes” (29 pontos), “Insuficiência de qualificação e capacitação do quadro de pessoal do DAC” (26 pontos) e “Infraestrutura física inadequada para desenvolvimento das atividades” (24 pontos) estão diretamente relacionados com “Recursos orçamentários insuficientes” evidenciada como a principal ameaça da área.

Os elementos constantes de cada um dos quadrantes da Matriz Estratégica da área Assistência à Comunidade Universitária demonstram os aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente a implementação do PDI. A análise dos resultados da Matriz é feita a seguir.

Sugere-se considerar esses resultados no momento da elaboração dos objetivos táticos e metas da área Assistência à Comunidade Universitária para o ciclo de planejamento 2011 – 2015.

Primeiro quadrante relaciona as Oportunidades aos Pontos Fortes:

Esse segmento mostra o Potencial Ofensivo da Instituição, representado pelos elementos favoráveis interna e externamente, que, quando explorados, garantirão melhor posicionamento das ações da organização.

A análise do resultado da matriz de impacto, a partir da ponderação atribuída por gestores do DAC para definir o grau de correlação entre os elementos que compõem esse quadrante distingue representatividade da quase totalidade dos pontos fortes e de duas grandes oportunidades, o que propicia um ambiente favorável e competitivo para a formulação de propostas e ações. Nesse sentido, aponta para a necessidade de se aproveitar o “comprometimento dos servidores”, a “gestão compartilhada – audiências públicas e mesas de negociação”, a “implementação e expansão dos serviços do RU”, a “ampliação e implantação de programas de assistência estudantil” e a “qualidade das relações com os estudantes e garantia de seus direitos sociais” (maior pontuação: todos com 8 pontos) para potencializar as oportunidades existentes que tratam do “fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil” e do “fortalecimento de política de apoio aos CAs, DCE e outros movimentos sociais da UnB e de políticas de convivência da comunidade universitária” (maior pontuação: ambos com 12 pontos).

Além disso, outro fator interno exerce impacto significativo e pode impulsionar as oportunidades, com destaque para “implementação de programa de desenvolvimento de esporte, arte e cultura” (total: 7 pontos). Outra oportunidade merece ser destacada: “expansão de políticas de alimentação e moradia para os campi FGA, FCE e FUP” (total: 11 pontos).

Segundo quadrante associa as Ameaças aos Pontos Fortes:

O Potencial Defensivo, apresentado nesse quadrante, revela que os pontos fortes podem constituir instrumento de defesa eficaz para reduzir os impactos negativos causados pelas ameaças.

Pela análise, destacam-se os seguintes pontos fortes: “ampliação e implantação de programas de assistência estudantil”, “implementação de programa de desenvolvimento de esporte, arte e cultura” e “qualidade das relações com os estudantes e garantia de seus direitos sociais” (maior pontuação: todas com 14 pontos). Nesse caso, para evitar que os pontos fortes sejam impactados negativamente pelas ameaças, faz-se necessário dar especial atenção às seguintes ameaças elencadas pelos gestores: “salários dos servidores inferiores a outros órgãos governamentais”, “dificuldade de reposição de pessoal”, “recursos orçamentários insuficientes” (maior pontuação: todos com 16 pontos).

A ameaça “mudanças na política econômica no país” (total: 15 pontos) e o ponto forte “implementação e expansão dos serviços do RU” (total: 13 pontos) também merecem ser considerados.

Um diagnóstico dos pontos fortes em relação ao ambiente externo, favorável ou não, mostra o expressivo impacto da “ampliação e implantação de programas de assistência estudantil” e da “qualidade das relações com os estudantes e garantia de seus direitos sociais”.

Terceiro quadrante correlaciona as Oportunidades aos Pontos Fracos:

A Debilidade Ofensiva da Instituição apresentada neste quadrante evidencia quais os elementos que superados internamente permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento organizacional.

As principais oportunidades identificadas pelos gestores da área estratégica Assistência à Comunidade Universitária foram o “Fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil” (pontuação: 15 pontos), o “Fortalecimento de política de apoio aos CAs, DCE e outros movimentos sociais da UnB e de políticas de convivência da comunidade universitária” (pontuação: 15 pontos) e a “Expansão de políticas de alimentação e moradia para os campi FGA, FCE e FUP” (pontuação: 14 pontos). Essas oportunidades se bem exploradas podem amenizar o pontos fracos “Infraestrutura física inadequada para desenvolvimento das atividades” (pontuação: 15 pontos) e a “Insuficiência de qualificação e capacitação do quadro de pessoal do DAC” (pontuação: 15 pontos) juntamente com os “Recursos humanos insuficientes” (pontuação: 14 pontos).

Quarto quadrante agrega as Ameaças e Pontos Fracos:

Nesse quadrante, apresentam-se as Vulnerabilidades institucionais, por agregar os elementos desfavoráveis internos/ externos e que podem comprometer o plano de gestão da Administração (alcance dos objetivos estratégicos institucionais).

Ao analisar o quarto quadrante percebe-se que as principais ameaças identificadas: “Recursos orçamentários insuficientes” (pontuação: 14 pontos), “Restrição para aplicação dos recursos financeiros, conforme a lei” (pontuação: 10 pontos) e “Mudanças na política econômica do país” (pontuação: 10 pontos) estão diretamente relacionadas com os pontos fracos evidenciados: “Recursos humanos insuficientes” (pontuação: 15 pontos), juntamente com a Insuficiência de qualificação e capacitação do quadro de pessoal do DAC” (pontuação: 11 pontos) e “Infraestrutura física inadequada para desenvolvimento das atividades” (pontuação: 09 pontos). Esses pontos fracos comprometem o alcance dos objetivos institucionais da área.



Tabela 5: Matriz de Impacto – Área Assistência à Comunidade Universitária: Pontos Fortes e Resultado Final

	Oportunidades						Ameaças								
Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	nto e ampliação da política de assistência de outros movimento s sociais da UnB e de políticas de convivência o ntais e não- govername ntais para patrocínio de				o artístico, cultural e esportivo de alimentaçã o e moradia para os Total	Oportunida de	Mudanças na política econômica do país. aplicação dos recursos financeiros servidores	inferiores a outros órgãos govername de reposição orçamentár ios insuficiente				Total Ameaças	Total Impacto		
Pontos Fortes															
Comprometimento dos servidores	2		2		1	1	2	8	3	1	3	3	2	12	20
Gestão compartilhada - audiências públicas e mesas de negociação	2		2		1	1	2	8	1	1	1	1	2	6	14
Implementação e expansão dos serviços do RU.	2		2		1	1	2	8	2	2	3	3	3	13	21
Ampliação e implantação de programas de assistência estudantil.	2		2		1	1	2	8	3	2	3	3	3	14	22
Implementação de programa de desenvolvimento de esporte, arte e cultura.	2		2		1	1	1	7	3	2	3	3	3	14	21
Qualidade das relações com os estudantes e garantia de seus direitos sociais.	2		2		1	1	2	8	3	2	3	3	3	14	22
Total Pontos Fortes	12		12		6	6	11	47	15	10	16	16	16	73	120



Tabela 6: Matriz de Impacto – Área: Assistência à Comunidade Universitária: Pontos Fracos e Resultado Final

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades						Ameaças						Total Impacto
	Fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil.	política de apoio aos CAS, DCE e outros movimentos sociais da UnB e de políticas de convivência da comunidade	Articulação com instituições governamentais e não-governamentais para patrocínio de atividades de esporte, arte e cultura.	Intercâmbio artístico, cultural e esportivo das IFES.	Expansão de políticas de alimentação e moradia para os campi FGA, FCE e FUP.	Total Oportunidades	Mudanças na política econômica do país.	Restrição para aplicação dos recursos financeiros, conforme a lei.	Salários dos servidores inferiores a outros órgãos governamentais.	Dificuldade de reposição de pessoal.	Recursos orçamentários insuficientes.	Total Ameaças	
Pontos Fracos													
Recursos humanos insuficientes	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	29
Desintegração de sistemas da FUB e defasagem tecnológica	3	3	1	1	3	11	1	1	1	1	2	6	17
Infraestrutura física inadequadas para desenvolvimento das atividades	3	3	3	3	3	15	2	2	1	1	3	9	24
Inexistência de sistemas que otimizem os processos de trabalho do DAC	3	3	1	1	3	11	1	2	1	1	3	8	19
Insuficiência de qualificação e capacitação do quadro de pessoal do DAC.	3	3	3	3	3	15	3	2	2	1	3	11	26
Total Pontos Fracos	15	15	11	11	14	66	10	10	8	7	14	49	115
Total Impacto	27	27	17	17	25	113	25	20	24	23	30	122	235

Área: Gestão de Pessoas

A área estratégica de Gestão de Pessoas não realizou a análise da Matriz SWOT.

Área: Planejamento e Gestão**1ª Reunião de Planejamento Tático**

Em 18 de outubro de 2010, os gestores da área de Planejamento & Gestão e a equipe da Secretaria de Planejamento realizaram a consolidação e pontuação da análise SWOT elaborada pelos responsáveis do DAF.

Posteriormente, a equipe da SPL realizou a correlação das informações relativas ao ambiente interno e externo baseado nos resultados ponderados durante o encontro de 18 de outubro passado.

Como resultado, tem-se a produção deste documento, cujo conteúdo aponta para os itens que merecem maior atenção por parte dos gestores da área de Planejamento e Gestão a fim de definir seus objetivos táticos.

Cabe informar que em breve a Secretaria irá agendar nova reunião para dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento tático.

Participantes da Reunião realizada em 18 de Outubro de 2010

Nome	Área	Email
Prof. Pedro Murrieta	Decanato de Administração	murrieta@unb.br
Prof. José Carlos Balthazar	Serviço de Convênios e Contratos	jcbalthazar@unb.br
Fernando Santos	Diretoria de Orçamento	fernandosantos@unb.br
Luziane	Decanato de Administração	luziane@unb.br
Claudio Oliveira Arantes	CEPLAN	arantes@unb.br
Hélio Marcos Neiva	Secretaria de Planejamento	hemanei@unb.br
Jorge Rodrigues Lima		jorgelima@unb.br
Lindalva Lima Costa		Lindalva@unb.br
Filipe Silva		filipesilva@unb.br

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Análise Situacional (Matriz SWOT)

Em um primeiro momento, as unidades acadêmicas e administrativas foram convidadas a participar da elaboração da Análise Situacional de suas unidades. Esse trabalho foi realizado pelos gestores e seus assessores, momento em que tiveram a oportunidade de realizar a análise do ambiente organizacional¹² da sua unidade a partir de discussões internas que, por fim, culminaram com os resultados disponibilizados no sistema de planejamento (refira-se à tabela 01).

Posteriormente, em reuniões realizadas na Secretaria de Planejamento, os representantes convidados confrontaram os elementos do Diagnóstico Institucional das respectivas áreas a fim de estabelecerem as correlações entre os elementos internos e externos da matriz SWOT.

O produto final dessa etapa bem como sua avaliação são apresentados ao longo deste documento. A intenção principal da análise é indicar aos gestores quais os elementos que obtiveram maior destaque e ressaltar a importância de se traçar objetivos que potencializem seus pontos fortes de modo que viabilizem a concretização das oportunidades relacionadas, minimizem o impacto das ameaças e, por fim, suplantem aqueles pontos fracos inerentes à unidade.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Inicialmente, as unidades SPL, DAF, CEPLAN e SCO reuniram-se a fim de consolidar o diagnóstico institucional da área estratégica de Planejamento e Gestão. Os diagnósticos realizados individualmente pelas áreas acima identificadas foram dispostos, conforme a tabela 01, e, apresentados aos representantes para análise e consolidação das informações em texto único que reflita os ambientes externos e internos da área estratégica planejamento e gestão. O resultado final pode ser verificado na última coluna da tabela 01.

Após a conclusão dessa etapa, a equipe da SPL elaborou a Matriz de Impacto cujos resultados estão dispostos na tabela 02.

¹² A partir da avaliação do foco, da missão e dos princípios da organização, é feita a análise do ambiente interno e externo à organização. Esta análise consiste no uso de técnicas voltadas à identificação e ao monitoramento das variáveis competitivas que afetam o desempenho da Instituição



Tabela 7: Análise dos ambientes das unidades SPL, DAF e CEPLAN - Ano 2010

	Peso	SPL	DAF (DOR e SCO)	Ceplan	Consolidação
Ameaças	5	Salários baixos em relação ao mercado e outros órgãos do Governo Federal, como consequência perda dos novos servidores	Atrasos constantes nas publicações da LOA e do Decreto que dispõe sobre o programação orçamentária e financeira do Poder Executivo.	Defasagem salarial	Perda de pessoal qualificado para outros órgãos e salários inadequados.
	4	Implementar melhorias no sistema de planejamento a fim de elevar a credibilidade do PDI.	Excessiva rigidez da legislação que trata da execução orçamentária e financeira o âmbito das IFES.	Perda de pessoal qualificado para órgãos concorrentes	Baixa cultura de planejamento.
	3		Contingenciamento do orçamento aprovado.	Quadro de pessoal insuficiente	Inadequação da legislação orçamentário-financeira em relação à dinâmica operacional das IFES.
	2	Ausência de integração entre os sistemas de informação padronizados e informatizados para coleta de informações gerenciais.	Cessão de servidor para órgãos do governo com pagamento de gratificações superiores as das IFES.		Falta de integração entre os sistemas de informação governamentais para a coleta de informações gerenciais.
	1	A não participação nos fóruns nacionais de discussões, relacionados às atividades de competência da SPL.	Políticas de Recursos Humanos inadequadas para a realidade das IFES.		Falta de garantia de recursos para a manutenção institucional.
Oportunidades	5		Disponibilização pelo STN/MF do sistema de consulta do SIAFI gerencial.		Disponibilidade de sistema de planejamento (PDI e Avaliação Institucional) estruturado
	4	Implementação e aperfeiçoamento na sistematização de dados para subsidiar a administração superior para a tomada de decisão	Proximidade física dos técnicos da SPO/MEC.	Respeitabilidade e imagem positiva da UnB	Proximidade física dos órgãos centrais e setoriais governamentais de planejamento e orçamento.
	3	Responsável pelo mapeamento e automatização de processos operacionais a fim de promover a integração de sistemas e a melhoria da qualidade das informações da instituição.	Grande potencial de captação de recursos.	Demanda por prestação de serviços e consultorias	Disponibilidade de sistemas governamentais na área de planejamento e orçamento.
	2	Respeitabilidade e imagem positiva das IFES em relação ao sistema de Planejamento da UnB	Disponibilização pelo MEC do SIMEC.	Demandas internas por aplicação tecnológica em arquitetura e urbanismo.	Respeitabilidade e imagem positiva da UnB
	1	Expectativas favoráveis na prestação de serviços provendo consultorias		Demandas externas por conhecimento técnico especializado.	Demandas externas por conhecimento técnico especializado.



Pontos Fortes	5	SPL unidade de centralização de sistematização de informações Institucionais para atender a órgãos externos.	Comprometimento da equipe técnica com a atividades desenvolvidas no DAF.	Autonomia da situação organizacional	Qualificação e Comprometimento da equipe técnica com a atividades desenvolvidas na área.
	4	Equipe de alto nível e empenhada em realizar as atividades de competência da SPL		Possibilidade de agregar competências técnicas	Consolidação do Sistema de Planejamento da UnB, com o envolvimento de 100% das unidades
	3	Consolidação do Sistema de Planejamento da UnB, com o envolvimento de 100% das unidades		Espaço físico	Existência de unidade de central de sistematização de informações Institucionais para atender a demandas de órgãos externos e internos.
	2	Perspectivas da SPL se tornar Decanato e fazer parte da administração superior.		Mobilidade e flexibilidade de atuação	Possibilidade de agregar competências técnicas da área acadêmica
	1	Perspectiva de implantação de uma nova metodologia de trabalho de gestão por processos			Avaliação positiva de gestores universitários da unidade central de planejamento.
		Aprovação da nova estrutura da SPL para Decanato.		Qualificação técnica do quadro de colaboradores	
Pontos Fracos	5	Integração insuficiente dos sistemas de coleta de dados	Rotatividade e desinteresse de pessoal técnico para atuar no DAF.	Insuficiência de quadro permanente de pessoal	Insuficiência de servidores devido à rotatividade e salários baixos e programas de capacitação insuficiente.
	4	Falta de integração do sistema de planejamento com os sistemas acadêmicos e adm. da FUB	Programa de capacitação insuficiente voltado às necessidades do DAF.	Limitação de recursos orçamentários e financeiros	Sistemas administrativos não integrados e baseados em tecnologia da informação obsoleta.
	3	Ausência de sistemas de suporte ao planejamento ou de informações gerenciais	Sistemas administrativos com a tecnologia da informação obsoleta.	Sistema de avaliação de custos de produção e manutenção do ambiente natural e construído dos campi	Espaço físico equipamentos inadequados.
	2	Rotatividade de servidores, tendo em vista os salários baixos e a não contratação dos prestadores de serviços	Inexistência de fluxo de processos.	Limitação do sistema de informações gerenciais	Falta de documentação e fluxo de processos deficiente
	1	Instalações e mobiliários ultrapassados	Infraestrutura física e de pessoal inadequados.	Atuação externa limitada	Inexistência de mecanismos de supervisão da execução orçamentário-financeira.
		A não padronização nas buscas de informação Institucionais por parte dos órgãos externos.		Máquinas e equipamentos defasados	
				Acompanhamento tecnológico deficiente	

Fonte: Sistema de Planejamento Institucional, mar/2010.



Figura 5: Matriz de Impacto - Área de Planejamento & Gestão

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades						Ameaças						Total Impacto	Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	
	Disponibilidade de sistema de planejamento (PI e Avaliação Institucional) estruturado	Proximidade física dos órgãos centrais e setoriais governamentais de planejamento e orçamento.	Disponibilidade de sistemas governamentais na área de planejamento e orçamento.	Realizabilidade e imagem positiva da UnB	Demandas externas por conhecimento técnico especializado	Total Oportunidades	Falta de pessoal qualificado para outros órgãos e setores inter-relacionados.	Baixa cultura de planejamento.	Inadaptação da legislação orçamentário-financeira em relação à dinâmica operacional das IFES.	Falta de integração entre os sistemas de informação governamentais para a produção de informações gerenciais.	Falta de garantia de recursos para manutenção institucional.	Total Ameaças			
Pontos Fortes															Pontos Fortes
Qualificação e Comprometimento da equipe técnica com a atividades desenvolvidas na área.	1	1	1	3	3	9	3	3	1	3	3	13	22	Qualificação e Comprometimento da equipe técnica com a atividades desenvolvidas na área.	
Consolidação do Sistema de Planejamento da UnB, com o envolvimento de 100% das unidades	3	1	3	3	3	13	3	3	1	3	2	12	25	Consolidação do Sistema de Planejamento da UnB, com o envolvimento de 100% das unidades	
Existência de unidade de central de sistematização de informações Institucionais para atender a demandas de órgãos externos e internos.	3	1	3	3	3	13	3	3	1	3	2	12	25	Existência de unidade de central de sistematização de informações Institucionais para atender a demandas de órgãos externos e internos.	
Possibilidade de agregar competências técnicas da área acadêmica	2	1	2	3	3	11	1	2	1	1	2	7	18	Possibilidade de agregar competências técnicas da área acadêmica	
Avaliação positiva de gestores universitários da unidade central de planejamento.	3	1	2	3	3	12	3	3	1	1	2	10	22	Avaliação positiva de gestores universitários da unidade central de planejamento.	
Total	12	5	11	15	15	58	13	14	5	11	11	54	112	Total	
Pontos Fracos															Pontos Fracos
Insuficiência de servidores devido à rotatividade e salários baixos e programas de capacitação insuficiente.	1	1	1	2	1	6	3	2	1	1	2	9	15	Insuficiência de servidores devido à rotatividade e salários baixos e programas de capacitação insuficiente.	
Sistemas administrativos não integrados e baseados em tecnologia da informação obsoleta.	3	1	2	2	1	9	1	2	1	3	2	9	18	Sistemas administrativos não integrados e baseados em tecnologia da informação obsoleta.	
Espaço físico e equipamentos inadequados.	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	7	12	Espaço físico equipamentos inadequados.	
Falta de documentação e fluxo de processos deficientes	3	1	1	3	1	9	1	3	3	2	1	10	19	Falta de documentação e fluxo de processos deficiente	
Inexistência de mecanismos de supervisão da execução orçamentário-financeira.	3	1	2	3	1	10	2	3	2	2	1	10	20	Inexistência de mecanismos de supervisão da execução orçamentário-financeira.	
Total	11	5	7	11	5	39	8	11	8	9	9	45	84	Total	
Total Impacto	23	10	18	26	20	97	21	25	13	20	20	99	196	Total Impacto	

Elementos: Ambiente Externo

Oportunidades

- a) Disponibilidade de sistema de planejamento (PDI e Avaliação Institucional) estruturado
- b) Proximidade física dos órgãos centrais e setoriais governamentais de planejamento e orçamento.
- c) Disponibilidade de sistemas governamentais na área de planejamento e orçamento.
- d) Respeitabilidade e imagem positiva da UnB
- e) Demandas externas por conhecimento técnico especializado.

Ameaças

- a) Perda de pessoal qualificado para outros órgãos e salários inadequados.
- b) Baixa cultura de planejamento.
- c) Inadequação da legislação orçamentário-financeira em relação à dinâmica operacional das IFES.
- d) Falta de integração entre os sistemas de informação governamentais para a coleta de informações gerenciais.
- e) Falta de garantia de recursos para a manutenção institucional.

Elementos: Ambiente Interno

Pontos Fortes

- a) Qualificação e Comprometimento da equipe técnica com as atividades desenvolvidas na área.
- b) Consolidação do Sistema de Planejamento da UnB, com o envolvimento de 100% das unidades
- c) Existência de unidade de central de sistematização de informações Institucionais para atender a demandas de órgãos externos e internos.
- d) Possibilidade de agregar competências técnicas da área acadêmica
- e) Avaliação positiva de gestores universitários da unidade central de planejamento.

Pontos Fracos

- a) Insuficiência de servidores devido à rotatividade e salários baixos e programas de capacitação insuficiente.
- b) Sistemas administrativos não integrados e baseados em tecnologia da informação obsoleta.
- c) Espaço físico equipamentos inadequados.
- d) Falta de documentação e fluxo de processos deficiente
- e) Inexistência de mecanismos de supervisão da execução orçamentário-financeira.

Análise dos Resultados da Matriz de Impacto

Os resultados da correlação realizada pelos gestores são apresentados a seguir:

- Ambiente Externo; as oportunidades “respeitabilidade e imagem positiva da UnB” (26 pontos) e a “disponibilidade de sistema de planejamento (PDI e Avaliação Institucional) estruturado” (23 pontos).
- As Ameaças cuja capacidade de comprometimento se traduzem em riscos consideráveis são: “baixa cultura de planejamento” (25 pontos) e a “perda de pessoal qualificado para outros órgãos e salários inadequados” (21 pontos).
- Com respeito ao ambiente interno, destacam-se como Pontos Fortes “consolidação do sistema de planejamento da UnB, com o envolvimento de 100% das unidades” (25 pontos) e a “existência de unidade central de sistematização de informações institucionais para atender a demandas de órgãos externos e internos” (25 pontos).
- Os Pontos Fracos que não solucionados podem comprometer as metas e diretrizes traçadas referem-se à “inexistência de mecanismos de supervisão da execução orçamentário-financeira” (20 pontos) e “a falta de documentação e fluxo de processos deficientes” (19 pontos).

Os elementos constantes de cada um dos quadrantes da Matriz Estratégica da área de graduação demonstram os aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente a implementação do PDI. A análise dos resultados da Matriz é feita a seguir.

Potencial ofensivo representado pelas oportunidades e pontos fortes mais significativos.

Esse segmento da matriz estratégica revela os elementos favoráveis interna e externamente que, bem explorados, poderão assegurar um melhor desempenho das metas que serão elaboradas para o planejamento tático da área de Planejamento e Gestão.

Os resultados da correlação realizada permitem inferir que se os pontos fortes “consolidação do sistema de planejamento da UnB com o envolvimento de 100% das unidades” e a “existência de unidade central de sistematização de informações institucionais para atender a demandas de órgãos externos e internos” (13 pontos cada) se bem aproveitados poderão viabilizar o alcance das oportunidades “respeitabilidade e imagem positiva da UnB” e “demanda externa por conhecimento especializado” (15 pontos cada).

Sugere-se considerar esses resultados no momento da elaboração dos objetivos táticos e metas da área de ensino de graduação para o ciclo de planejamento 2011 – 2015.

Potencial defensivo relacionado aos pontos fortes da Universidade que podem minimizar o impacto das ameaças identificadas.

Nesse quadrante, são apresentados os pontos fortes que podem garantir à organização as condições de defesa necessárias a redução dos impactos negativos relacionados a ameaças existentes. Na área de Planejamento e Gestão, as ameaças identificadas como as mais relevantes referem-se à “baixa cultura de planejamento” (14 pontos), isto é, percebe-se que as unidades acadêmicas e administrativas ainda não vivenciam em sua plenitude o modelo de planejamento institucional adotado pela Universidade. Além disso, atribui-se grande preocupação à ameaça “*perda de pessoal qualificado para outros órgãos e salários inadequados*” (13 pontos).

O resultado da correlação revela a necessidade de se adotar objetivos que vislumbrem fortalecer o ponto forte “*qualificação e comprometimento da equipe técnica com as atividades desenvolvidas na área*” a fim de minimizar a ocorrência ou os impactos das ameaças acima identificadas.

Debilidade Ofensiva associa as oportunidades aos pontos fracos

Descreve quais os elementos negativos existentes na Instituição que, uma vez superados garantirão a melhoria das condições de exploração das oportunidades existentes. Assim, os gestores presentes consideram que a UnB deve atentar-se aos pontos fracos “*inexistência de mecanismos de supervisão da execução orçamentário-financeira*” (10 pontos) e “*sistemas administrativos não integrados e baseados em tecnologia da informação obsoleta*” (9 pontos). Adotar medidas que fortaleçam os pontos anteriormente mencionados, permitirá os gestores da área de Planejamento e Gestão criar uma atmosfera mais favorável no tocante ao desenvolvimento de ações que visem potencializar as oportunidades “*disponibilidade de sistema de planejamento (PDI e Avaliação Institucional) estruturado*” (11 pontos) e “*respeitabilidade e imagem positiva da UnB*” (11 pontos).

Vulnerabilidade institucional correlação entre pontos fracos e ameaças

Corresponde à área da Matriz em que os pontos fracos e as ameaças são relacionados e que representa maior capacidade de comprometimento do desenvolvimento da área de Planejamento e Gestão.

Em relação ao ambiente externo, identificou-se como mais significativa a ameaça referente à *“baixa cultura de planejamento”* (11 pontos).

Os pontos fracos que precisam ser mais bem trabalhados referem-se à *“falta de documentação e fluxo de processos deficientes”* e *“inexistência de mecanismos de supervisão da execução orçamentário-financeira”*.

Dito de outra forma, faz-se mister priorizar ações orientadas à solução dos problemas relacionados à documentação e modelagem dos fluxos de processo da secretaria de planejamento, bem como instituir objetivos que priorizem a implantação de sistemas de supervisão e acompanhamento da execução orçamentário-financeira da universidade. Desse modo, pode-se antever resultados positivos no tocante à baixa cultura de planejamento institucional por parte dos gestores acadêmicos e administrativos.

Área: Tecnologia da Informação e Comunicação

Em 28 de outubro de 2010, os gestores da área estratégica Tecnologia da Informação e Comunicação e a equipe da Secretaria de Planejamento realizaram a pontuação da análise SWOT elaborada pelos responsáveis do CPD.

Posteriormente, a equipe da SPL realizou a correlação das informações relativas ao ambiente interno e externo baseado nos resultados ponderados.

Como resultado, tem-se a produção deste documento, cujo conteúdo aponta para os itens que merecem maior atenção por parte do CPD a fim de definir seus objetivos táticos. Cabe informar que em breve a Secretaria irá agendar nova reunião para dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento tático.

Participantes da Reunião realizada em 28 de Outubro de 2010

Nome	Área
Jacir Luiz Bordim (Diretor)	Tecnologia da Informação e Comunicação
Chicre Rachid (SSI)	
Cleison Fernando Lucas (SSI)	

Jackson Freitas (SAD)	
Paulo Argolo (Assessoria)	
Marcelo Borges (SED)	
Carlos Vinícius (SAU)	
Kátia	
Ana Carolina	Secretaria de Planejamento

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Área Estratégica: Tecnologia da Informação e Comunicação

Análise Situacional (Matriz SWOT)

Em um primeiro momento, as unidades acadêmicas e administrativas, em particular o CPD, foram convidados a participar da elaboração da Análise Situacional de suas unidades. Esse trabalho foi realizado pelo gestor e seus assessores e posteriormente encaminhado à Secretaria de Planejamento. Os gestores e colaboradores tiveram a oportunidade de realizar a análise do ambiente organizacional¹³ a partir do consenso dos participantes.

Os resultados foram tabulados no Sistema e, em 28 de outubro passado, o Diretor do CPD e seus assessores estiveram reunidos em conjunto com a equipe da Secretaria de Planejamento para realizar a correlação e pontuação dos elementos que compõem a Matriz SWOT.

O produto desse trabalho, bem como sua avaliação será apresentado ao longo deste documento.

A intenção principal da análise é indicar aos gestores quais os elementos que obtiveram maior destaque e ressaltar a importância de se traçar objetivos que potencializem seus pontos fortes, de modo que viabilizem a concretização das oportunidades relacionadas, minimizem o impacto das ameaças e, por fim, suplantem aqueles pontos fracos encontrados.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

¹³ A partir da avaliação do foco, da missão e dos princípios da organização, é feita a análise do ambiente interno e externo à organização. Esta análise consiste no uso de técnicas voltadas à identificação e ao monitoramento das variáveis competitivas que afetam o desempenho da Instituição

Os resultados da análise SWOT elaborada pelos gestores da área de ensino de graduação estão dispostos conforme abaixo.

Ambiente Externo

- a) Oportunidades
- b) Implementação de novos serviços para melhorias no atendimento à comunidade universitária;
- c) Bom relacionamento do CPD com as Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade;
- d) Participação do Diretor do CPD em colegiados e comissões da Administração Superior;
- e) Divulgação das atividades, serviços prestados, informativos e projetos que são executados no CPD por meio do novo site;
- f) Visibilidade do CPD junto às Instituições Governamentais e sem fins lucrativos em decorrência da parceria para a capacitação de servidores e atuação nas negociações de lançamento de fibra óptica visando à interligação dos novos Campi.

Ameaças

- a) Salários para os Analistas e Técnicos de TI no mercado superiores ao da UnB;
- b) Ausência de um Plano Diretor de TI, políticas e diretrizes defasadas, ausência de prioridades por parte da Administração Superior e órgãos competentes e a descontinuidade da direção do CPD;
- c) Desistência por parte do cliente dos serviços solicitados e consequente utilização de outros meios de solução de problemas;
- d) CPD não tem gerência na infraestrutura de TI de algumas Unidades;
- e) Imagem negativa do CPD, em função do desconhecimento pela comunidade da deficiência de recursos diversos, que ocasiona a morosidade no atendimento ao usuário.

Ambiente Interno

Pontos Fortes

- a) Alto comprometimento do servidor com o trabalho e reconhecimento do seu desempenho por meio de premiação;

- b) Boa qualificação do quadro de servidores;
- c) Melhoria significativa na infraestrutura de rede, telefonia e serviços;
- d) Existência de metodologia de desenvolvimento e teste de software;
- e) Construção de uma nova sede.

Pontos Fracos

- a) Alta rotatividade dos funcionários e demanda por serviços que superam o número de recursos existentes;
- b) Ausência de documentação dos sistemas legados e conhecimento desses sistemas associados a um grupo restrito de funcionários com aposentadoria prevista para os próximos cinco anos;
- c) Ausência de planejamento e definição das competências das Áreas de Serviços, o que dificulta a interação e prejudica a comunicação do Centro;
- d) Falta de ferramentas e treinamentos adequados para o acompanhamento e gerenciamento dos projetos, das atividades desenvolvidas e dos serviços demandados pela comunidade;
- e) Ausência de controles gerenciais e mecanismos de avaliação da satisfação do usuário que permitam a construção de indicadores e o direcionamento das atividades com base nas melhores práticas do mercado.

Análise dos Resultados da Matriz de Impacto

Os gestores consideraram estratégicos:

- Em relação ao ambiente externo, as oportunidades “implementação de novos serviços para melhorias no atendimento à comunidade universitária” e “bom relacionamento do CPD com as Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade” obtiveram, ao final da análise de impacto, 26 pontos e 22 pontos, respectivamente.
- As ameaças cuja capacidade de comprometimento se traduzem em riscos consideráveis são: “ausência de um Plano Diretor de TI, políticas e diretrizes defasadas, ausência de prioridades por parte da Administração Superior e órgãos competentes e a descontinuidade da direção do CPD” (21 pontos) e a “imagem negativa do CPD em função do desconhecimento pela comunidade da deficiência de

recursos diversos que ocasiona a morosidade no atendimento ao usuário” (20 pontos).

- Com respeito ao ambiente interno, destacam-se como pontos fortes “boa qualificação do quadro de servidores” (23 pontos) e a “melhoria significativa na infraestrutura de rede, telefonia e serviços” (22 pontos) .
- Os pontos fracos que não solucionados podem comprometer as metas e diretrizes traçadas referem-se à “ausência de planejamento e definição das competências das Áreas de Serviços, o que dificulta a interação e prejudica a comunicação do Centro” (21 pontos), seguido pela “alta rotatividade dos funcionários e demanda por serviços que superam o número de recursos existentes” (19 pontos) e a “ausência de controles gerenciais e mecanismos de avaliação da satisfação do usuário, que permitam a construção de indicadores e o direcionamento das atividades com base nas melhores práticas do mercado” (19 pontos).

Os elementos constantes de cada um dos quadrantes da Matriz Estratégica da área de graduação demonstram os aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente a implementação do PDI. A análise dos resultados da Matriz é feita a seguir.

Sugere-se considerar esses resultados no momento da elaboração dos objetivos táticos e metas da área Tecnologia da Informação e Comunicação para o ciclo de planejamento 2011 – 2015.

Primeiro quadrante relaciona as Oportunidades aos Pontos Fortes:

Esse segmento mostra o **Potencial Ofensivo** da Instituição, representado pelos elementos favoráveis interna e externamente, que, quando explorados, garantirão melhor posicionamento das ações da organização.

A análise do resultado da matriz de impacto, a partir da ponderação atribuída por gestores do CPD para definir o grau de correlação entre os elementos que compõem esse quadrante, aponta para a necessidade de se aproveitar a “Boa qualificação do quadro de servidores (maior pontuação: 13 pontos)” para potencializar as oportunidades existentes que tratam da “Implementação de novos serviços para melhorias no atendimento à comunidade universitária (maior pontuação: 13 pontos)”. Além disso, outros dois fatores internos exercem impacto significativo e podem impulsionar as oportunidades, com destaque para a “Melhoria significativa na infraestrutura de rede, telefonia e serviços (total: 11 pontos)” e “Construção de uma nova sede (total: 11 pontos)”.

Segundo quadrante associa as Ameaças aos Pontos Fortes:

O **Potencial Defensivo**, apresentado nesse quadrante, revela que os pontos fortes podem constituir instrumento de defesa eficaz para reduzir os impactos negativos causados pelas ameaças.

Nesse caso, as cinco ameaças elencadas pelos gestores receberam pontuação semelhante. As identificadas como mais significativas para o ambiente organizacional estão relacionadas à “Ausência de um Plano Diretor de TI, políticas e diretrizes defasadas, ausência de prioridades por parte da Administração Superior e órgãos competentes e a descontinuidade da direção do CPD (total: 10 pontos)”; “Desistência por parte do cliente dos serviços solicitados e consequente utilização de outros meios de solução de problemas (total: 10 pontos)”; e “Imagem negativa do CPD, em função do desconhecimento pela comunidade da deficiência de recursos diversos, que ocasiona a morosidade no atendimento ao usuário (total: 10 pontos)” e que podem ser minimizadas com reforço do alto comprometimento do servidor com o trabalho e reconhecimento do seu desempenho por meio de premiação.

Um diagnóstico dos pontos fortes em relação ao ambiente externo, favorável ou não, mostra o expressivo impacto da boa qualificação do quadro de servidores.

Terceiro quadrante correlaciona as Oportunidades aos Pontos Fracos:

A **Debilidade Ofensiva** da Instituição apresentada neste quadrante evidencia quais os elementos que superados internamente permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento organizacional.

A análise desse quadrante demonstra que para os gestores desta área estratégica a “ausência de planejamento e definição das competências das Áreas de Serviços, dificulta a interação e prejudica a comunicação do Centro (maior pontuação: 12 pontos)”, assim como a “ausência de controles gerenciais e mecanismos de avaliação da satisfação do usuário, que permitam a construção de indicadores e o direcionamento das atividades com base nas melhores práticas do mercado (11 pontos)”. A superação desses pontos fracos possibilitará um melhor aproveitamento das oportunidades de “implementação de novos serviços para melhorias no atendimento à comunidade universitária (maior pontuação: 13 pontos)”, propiciando o “bom relacionamento do CPD com as Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade (11 pontos)”.

Quarto quadrante agrega as Ameaças e Pontos Fracos:

Nesse quadrante, apresentam-se as Vulnerabilidades institucionais, por agregar os elementos desfavoráveis internos/ externos e que podem comprometer o plano de gestão da Administração (alcance dos objetivos estratégicos institucionais).

Neste quadrante são identificados os pontos fracos cuja superação tornará esta área estratégica menos vulnerável. O principal ponto fraco é a “alta rotatividade dos funcionários e demanda por serviços que superam o número de recursos existentes (maior pontuação: 09 pontos)”, seguido pela “ausência de planejamento e definição das competências das Áreas de Serviços, o que dificulta a interação e prejudica a comunicação do Centro (09 pontos)”. Em termos de ameaça destaca-se a “ausência de um Plano Diretor de TI, políticas e diretrizes defasadas, ausência de prioridades por parte da Administração Superior e órgãos competentes e a descontinuidade da direção do CPD (maior pontuação: 11 pontos)”, sendo também relevante a “imagem negativa do CPD em função do desconhecimento pela comunidade da deficiência de recursos diversos que ocasiona a morosidade no atendimento ao usuário (10 pontos)”. Merece destaque em termos de vulnerabilidade os “salários para os Analistas e Técnicos de TI no mercado superiores ao da UnB (07 pontos)”, o que está diretamente relacionado com a “alta rotatividade dos funcionários”.



Tabela 8: Matriz de Impacto – Área Tecnologia da Informação e Comunicação: Pontos Fortes e Resultado Final

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades						Ameaças						Total Impacto
	Implementação de novos serviços para melhorias no atendimento à comunidade universitária.	Bom relacionamento do CPD com as Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade.	Participação do Diretor do CPD em colegiados e comissões da Administração superior	Divulgação das atividades, serviços prestados, informativos e projetos que são executados no CPD por meio do novo site.	Visibilidade do CPD junto às instituições Governamentais e sem fins lucrativos em decorrência da parceria para a capacitação de servidores e atuação nas negociações de lançamento de fibra óptica visando a interligação dos novos Campi	Total Oportunidades	Salários para os Analistas e Técnicos de TI no mercado superiores ao da UnB.	Ausência de um Plano Diretor de TI, políticas e diretrizes defasadas, ausência de prioridades por parte da Administração Superior e órgãos competentes e a descontinuidade da direção do CPD.	Desistência por parte do cliente dos serviços solicitados e consequente utilização de outros meios de solução de problemas.	CPD não tem gerência na infraestrutura de TI de algumas Unidades.	Imagem negativa do CPD, em função do desconhecimento pela comunidade da deficiência de recursos diversos, que ocasiona a morosidade no atendimento ao usuário.	Total Ameaças	
Pontos Fortes													
Alto comprometimento do servidor com o trabalho e reconhecimento do seu desempenho por meio de premiação.	2	2	1	2	2	9	3	3	2	2	2	12	21
Boa qualificação do quadro de servidores.	3	3	2	2	3	13	3	2	2	1	2	10	23
Melhoria significativa na infraestrutura de rede, telefonia e serviços	2	2	3	3	1	11	1	3	2	3	2	11	22
Existência de metodologia de desenvolvimento e teste de software	3	2	1	2	2	10	1	1	3	1	2	8	18
Construção de uma nova sede.	3	2	3	1	2	11	1	1	1	1	2	6	17
Total Pontos Fortes	13	11	10	10	10	54	9	10	10	8	10	47	101



Figura 6: Matriz de Impacto – Área Tecnologia da Informação e Comunicação: Pontos Fracos e Resultado Final

Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Oportunidades						Ameaças						Total Ameaças	Total Impacto
	Implementação de novos serviços para melhorias no atendimento à comunidade universitária.	Bom relacionamento do CPD com as Unidades Acadêmicas e Administrativas da Universidade.	Participação do Diretor do CPD em colegiados e comissões da Administração superior	Divulgação das atividades, serviços prestados, informativos e projetos que são executados no CPD por meio do novo site.	Visibilidade do CPD junto às Instituições Governamentais e sem fins lucrativos em decorrência da parceria para a capacitação de servidores e atuação nas negociações de lançamento de fibra óptica visando a interligação dos novos Campi	Total Oportunidades	Salários para os Analistas e Técnicos de TI no mercado superiores ao da UnB.	Ausência de um Plano Diretor de TI, políticas e diretrizes defasadas, ausência de prioridades por parte da Administração Superior e órgãos competentes e a descontinuidade da direção do CPD.	Desistência por parte do cliente dos serviços solicitados e consequente utilização de outros meios de solução de problemas.	CPD não tem gerência na infraestrutura de TI de algumas Unidades.	Imagem negativa do CPD em função do desconhecimento pela comunidade da deficiência de recursos diversos que ocasiona a morosidade no atendimento ao usuário.			
Pontos Fracos														
Alta rotatividade dos funcionários e demanda por serviços que superam o número de recursos existentes.	3	2	2	1	2	10	3	2	1	1	2	9	19	
Ausência de documentação dos sistemas legados e conhecimento desses sistemas associados a um grupo restrito de funcionários com aposentadoria prevista para os próximos cinco anos.	3	2	1	1	1	8	1	1	1	1	2	6	14	
Ausência de planejamento e definição das competências das Áreas de Serviços, o que dificulta a interação e prejudica a comunicação do Centro.	3	3	2	2	2	12	1	3	2	1	2	9	21	
adequados para o acompanhamento e gerenciamento dos projetos, das atividades desenvolvidas e dos serviços demandados pela comunidade.	2	2	1	3	2	10	1	3	1	1	2	8	18	
Ausência de controles gerenciais e mecanismos de avaliação da satisfação do usuário que permitam a construção de indicadores e o direcionamento das atividades com base nas melhores práticas do mercado.	2	2	2	3	2	11	1	2	2	1	2	8	19	
Total Pontos Fracos	13	11	8	10	9	51	7	11	7	5	10	40	91	
Total Impacto	26	22	18	20	19	105	16	21	17	13	20	87	192	

Área: Comunicação Institucional e Informações

A área de Comunicação Institucional e Informações não realizou a análise SWOT da área.

Área: Captação de Recursos, Prestação de Serviços e Gestão Patrimonial

A área de Captação de Recursos, Prestação de Serviços e Gestão Patrimonial não realizou a análise SWOT da área.

Área: Gestão Ambiental, de Obras e de Espaço Físico e Segurança

Nos dias 29 e 30 de novembro, os gestores da área de Gestão Ambiental, de Obras, de Espaço Físico e Segurança, com o apoio da equipe da Secretaria de Planejamento, realizaram a consolidação dos elementos semelhantes das diversas unidades e no dia 10 de dezembro promoveram a pontuação da análise SWOT.

Posteriormente, a equipe da SPL realizou a correlação das informações relativas ao ambiente interno e externo baseado nos resultados ponderados.

Como resultado, tem-se a produção deste documento, cujo conteúdo aponta para os itens que merecem maior atenção por parte da área. Cabe informar que em breve a Secretaria irá agendar nova reunião para dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento tático.

Participantes: reuniões realizadas em 29 e 30.11 e 10.12 de 2010

Nome	Área
Profª Raquel Cunha	DAC
Profº. José Augusto	SEI/SGP
Fernando Santos	DOR
Fernando Dantas	PRC
Marta Emília	DAF
Luziane Wanick	DAF

Nome	Área
Samuel Faria	DCF
Cláudio	CEPLAN
Thaís Caroline Dias	Secretaria de Planejamento
Gláucia Lopes	
Jorge Lima	

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Análise Situacional (Matriz SWOT)

Em um primeiro momento, as áreas estratégicas, em particular o DAC, DAF, SEI/SGP, PRC e CEPLAN foram convidados a participar da elaboração da Análise Situacional de suas unidades. Esse trabalho foi realizado pelo gestor e seus assessores e posteriormente encaminhado à Secretaria de Planejamento. Os gestores e colaboradores tiveram a oportunidade de realizar a análise do ambiente organizacional a partir do consenso dos participantes.

A intenção principal da análise é indicar aos gestores quais os elementos que obtiveram maior destaque e ressaltar a importância de se traçar objetivos que potencializem seus pontos fortes, de modo que viabilizem a concretização das oportunidades relacionadas, minimizem o impacto das ameaças e, por fim, suplantem aqueles pontos fracos encontrados.

Identificação das Características dos Ambientes Externo e Interno

Os resultados da análise SWOT elaborada pelos gestores da área de Gestão Ambiental, de Obras, de Espaço Físico e Segurança estão dispostos conforme abaixo.

Ambiente Externo

Oportunidades

Qualificação técnica do quadro, nomeação de novos servidores e aumento de gratificações;

- Grande potencial de captação de recursos e aumento de recursos do Tesouro;
- Proximidade física com as Instituições governamentais e não-governamentais;
- Disponibilização dos sistemas governamentais;
- Fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil.

Ameaças

- a) Perda de pessoal, dificuldade de reposição e baixos salários;
- b) Atraso na disponibilização dos recursos orçamentários;
- c) Concepção arquitetônica da Universidade em consonância com plano urbanístico e arquitetônico da cidade;
- d) Falta de campanhas educativas governamentais na sensibilização dos problemas ambientais e culturais;
- e) Mudanças nas políticas públicas, econômicas e sociais.

Ambiente Interno

Pontos Fortes

- a) Comprometimento dos servidores;
- b) Corpo técnico instalado, qualificado e de reconhecida competência;
- c) Bom ambiente organizacional e comunicação direta entre o nível operacional e o nível gerencial;
- d) Possibilidade de participação em fóruns e eventos relacionados à área de competência;
- e) Capacitação e difusão de conhecimentos das áreas de atuação às unidades da FUB.

Pontos Fracos

- a) Insuficiência de pessoal do quadro permanente, alta rotatividade e necessidade de qualificação;
- b) Inexistência de fluxo de processos de trabalho;
- c) Espaço físico e infraestrutura inadequada;
- d) Sistemas administrativos não integrados, obsoletos ou inexistentes;
- e) Inexistência de um sistema de avaliação de gestão.

Análise dos Resultados da Matriz de Impacto

A análise situacional da área de Gestão Ambiental, de Obras, de Espaço Físico e Segurança, de acordo com a metodologia SWOT, correlaciona os elementos do ambiente interno e externo - devidamente pontuados pelos gestores (Prof^a Raquel Cunha, Fernando

Dantas e Cláudio) reunião no dia 10.12.2010 - com o escopo de identificar os fatores de impacto na tomada de decisão, assim como orientar na elaboração do planejamento plurianual 2011 a 2015.

Cabe destacar os principais aspectos que podem influenciar positiva ou negativamente o cenário da área, a partir da ponderação atribuída pelos próprios gestores:

Primeiro quadrante relaciona as Oportunidades aos Pontos Fortes:

Esse segmento mostra o **Potencial Ofensivo** da área, representado pelos elementos favoráveis interna e externamente, que, quando explorados, garantirão melhor posicionamento das ações internas.

Através da análise da correlação de elementos da matriz de impacto pode se destacar dois pontos fortes e uma oportunidade de maior representatividade, o que favorece a Área estratégica em termos de tomadas de decisões para o alcance dos objetivos estabelecidos. Faz-se necessário que os gestores tomem proveito da “Possibilidade de participação em fóruns e eventos relacionados à área de competência” e a “Capacitação e difusão de conhecimentos das áreas de atuação da FUB” para se potencializar a oportunidade em destaque “Qualificação técnica do quadro, nomeação de novos servidores e aumento de gratificações”.

Compreende-se que a área possui o grande potencial de explorar a oportunidade de qualificação de seus servidores e de gratificá-los através da otimização de sua possibilidade de capacitar e difundir o conhecimento.

Segundo quadrante associa as Ameaças aos Pontos Fortes:

O **Potencial Defensivo**, apresentado nesse quadrante, revela que os pontos fortes podem constituir instrumento de defesa eficaz para reduzir os impactos negativos causados pelas ameaças.

A análise deste quadrante mostra dois pontos fortes em destaque e três ameaças de maior relevância que foram ponderados, em sua maior parte, como muito significativos.

Para que as ameaças em destaque “Perda de pessoal, dificuldade de reposição e baixos salários”, “Atraso na disponibilização dos recursos orçamentários” e “Mudanças nas políticas públicas, econômicas e sociais” não causem efeitos de grande impacto negativo é preciso que os gestores direcionem a realização de suas ações de tal forma a aperfeiçoar os pontos fortes “Comprometimento dos servidores” e “Corpo técnico instalado qualificado e de reconhecida competência”

Em uma apreciação macro do ambiente externo constata-se que no total do impacto há uma variação de apenas um ponto entre os elementos, de 22 à 23 pontos , ou seja ao se trabalhar com ações direcionadas a este ambiente os gestores devem estar atentos pois todos os fatores podem ser relevantes em suas tomadas de decisões.

Terceiro quadrante correlaciona as Oportunidades aos Pontos Fracos:

A **Debilidade Ofensiva** da área apresentada neste quadrante evidencia quais os elementos que superados internamente permitirão uma melhor exploração das oportunidades existentes com perspectiva de crescimento interno.

Pela análise da matriz, constata-se a necessidade de combater as principais fraquezas da área relacionadas a pessoal, processos e sistemas: “Insuficiência de pessoal do quadro permanente, alta rotatividade e necessidade de qualificação”; “Inexistência de fluxo de processos de trabalho” e “Sistemas administrativos não integrados, obsoletos ou inexistentes”. Em paralelo, foram identificadas duas oportunidades que podem gerar crescimento para a área e inibir a permanência dos pontos internos negativos, quais sejam: “Qualificação técnica do quadro, nomeação de novos servidores e aumento de gratificações” e “Grande potencial de captação de recursos e aumento de recursos do Tesouro”.

Quarto quadrante agrega as Ameaças e Pontos Fracos:

Nesse quadrante, apresentam-se as **Vulnerabilidades**, por agregar os elementos desfavoráveis internos/ externos e que podem comprometer o plano de gestão da área (alcance das ações táticas).

A área destacou a insuficiência de pessoal e inexistência de fluxo de processos como elementos internos que podem agravar negativamente a gestão da área quando associados à principal ameaça “atraso na disponibilização dos recursos orçamentários”. Em termos de vulnerabilidade, merece destacar que os mesmos elementos internos (acima listados) foram preponderantes no total do impacto em relação ao ambiente interno. Nesse sentido, faz-se necessário a proposição de ações corretivas por parte dos gestores para amenizar os possíveis efeitos provenientes desse cenário pessimista.

Tabela 9: Matriz de Impacto – Área Gestão Ambiental, de Obras, de Espaço Físico e Segurança: Pontos Fortes e Resultado Final

	Oportunidades						Ameaças							
Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Qualificação técnica do quadro, nomeação de novos servidores e aumento de gratificações.	Grande potencial de captação de recursos e aumento de recursos do Tesouro.	Proximidade física com as Instituições governamentais e não-governamentais.	Disponibilização dos sistemas governamentais.	Fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil.	Total Oportunidades	Perda de pessoal, dificuldade de reposição e baixos salários	Atraso na disponibilização dos recursos orçamentários	Concepção arquitetônica da Universidade em consonância com plano urbanístico e arquitetônico da cidade	Falta de campanhas educativas governamentais na sensibilização dos problemas ambientais e culturais	Mudanças nas políticas públicas, econômicas e sociais	Total Ameaças	Total Impacto	
	Pontos Fortes													
	Comprometimento dos servidores	3	2	2	2	2	11	3	3	2	3	3	11	22
	Corpo técnico instalado, qualificado e de reconhecida competência	3	3	2	2	2	12	3	3	2	3	3	11	23
	Bom ambiente organizacional e comunicação direta entre o nível operacional e o nível gerencial.	3	2	2	2	3	12	3	3	2	2	3	10	22
	Possibilidade de participação em fóruns e eventos relacionados à área de competência	3	3	2	2	3	13	3	3	2	2	3	10	23
Capacitação e difusão de conhecimentos das áreas de atuação às unidades da FUB	3	3	2	2	3	13	3	3	2	2	3	10	23	
Total Pontos Fortes	15	13	10	10	13	61	15	15	10	12	15	52	113	

Tabela 10: Matriz de Impacto – Área Gestão Ambiental, de Obras, de Espaço Físico e Segurança: Pontos Fracos e Resultado Final

	Oportunidades						Ameaças						
Detalhamento 1 - Pouco Significativa 2 - Significativa 3 - Muito Significativa	Qualificação técnica do quadro, nomeação de novos servidores e aumento de gratificações.	Grande potencial de captação de recursos e aumento de recursos do Tesouro.	Proximidade física com as Instituições governamentais e não-governamentais.	Disponibilização dos sistemas governamentais.	Fortalecimento e ampliação da política de assistência estudantil.	Total Oportunidades	Perda de pessoal, dificuldade de reposição e baixos salários	Atraso na disponibilização dos recursos orçamentários	Concepção arquitetônica da Universidade em consonância com plano urbanístico e arquitetônico da cidade	Falta de campanhas educativas governamentais na sensibilização dos problemas ambientais e culturais	Mudanças nas políticas públicas, econômicas e sociais	Total Ameaças	Total Impacto
Pontos Fracos													
Insuficiência de pessoal do quadro permanente , alta rotatividade e necessidade de qualificação.	3	3	2	2	3	13	3	3	1	1	3	11	24
Inexistência de fluxo de processos de trabalho.	3	3	2	2	3	13	3	3	1	1	3	11	24
Espaço físico e infraestrutura inadequada.	2	2	2	1	2	9	1	1	2	1	2	7	16
Sistemas administrativos não integrados, obsoletos ou inexistentes.	3	3	2	2	3	13	2	3	1	1	2	9	22
Inexistência de um sistema de avaliação de gestão.	3	3	2	1	2	11	3	3	1	1	2	10	21
Total Pontos Fracos	14	14	10	8	13	59	12	13	6	5	12	48	107
Total Impacto	29	27	20	18	26	120	27	28	16	17	27	100	220

Relação dos Respondentes do Diagnóstico Institucional 2010

Sigla	Nome da Unidade
INT	Assessoria de Assuntos Internacionais
BCE	Biblioteca Central
CDT	Centro Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico
CEDOC	Centro de Documentação da UnB
CEAD	Centro de Educação a Distância
CEAM	Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares
CET	Centro de Excelência em Turismo
CPD	Centro de Informática
DATAUNB	Centro de Pesquisa e Opinião Pública
CEPLAN	Centro de Planejamento
CPCE	Centro de Produção Cultural e Educativa
CRAD	Centro de Referência em Conservação da Natureza e Recuperação de Áreas Degradadas
CESPE	Centro de Seleção e de Promoção de Eventos
CIFMC	Centro Int.de Física da Mat.Condensada
DAF	Decanato de Administração e Finanças
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
DEX	Decanato de Extensão
DPP	Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação
FACE	Fac. de Economia, Adm., Cont. e Ciência da Inf. Doc.
FAV	Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária
FS	Faculdade de Ciências da Saúde
FD	Faculdade de Direito
FE	Faculdade de Educação
FMD	Faculdade de Medicina
FUP	Faculdade de Planaltina
FT	Faculdade de Tecnologia
FGA	Faculdade do Gama
FAL	Fazenda Água Limpa
HUB	Hospital Universitário de Brasília
IB	Instituto de Ciências Biológicas
IE	Instituto de Ciências Exatas
ICS	Instituto de Ciências Sociais
IG	Instituto de Geociências
IL	Instituto de Letras
IQ	Instituto de Química
PRC	Prefeitura do Campus
PJU	Procuradoria Jurídica
IREL	Relações Internacionais
SAA	Secretaria de Administração Acadêmica
SECOM	Secretaria de Comunicação
SPL	Secretaria de Planejamento